

Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaften

School of Management and Law

Master of Science in Business Administration with a Major in Marketing

## Masterthesis

---

# Sportsponsoring als Employer Branding Tool

---

**Autor:**

Roman Kälin  
Dorfstrasse 34  
8175 Windlach  
romankaelin1@gmail.com  
Matrikelnummer: 11-494-655

**Hauptbetreuung:**

Marcel Hüttermann

**Ko-Betreuung:**

Dr. Angela Bearth

Winterthur, 20. Juni 2017

## Management Summary

In vielen Unternehmen hängt der Erfolg in der heutigen Zeit immer weniger mit materiellen Faktoren zusammen, sondern wird massgeblich durch talentierte und kompetente Mitarbeiter geprägt. Entsprechend ist Humankapital in der heutigen Wirtschaft zum Grundstein für das Erlangen von Wettbewerbsvorteilen geworden. Aufgrund des demographischen Wandels und der steigenden Nachfrage nach hoch qualifizierten Arbeitnehmern wird der Wettbewerb um gut ausgebildete Mitarbeiter in den nächsten Jahren zusätzlich an Bedeutung und Intensität gewinnen. Immer mehr Unternehmen nutzen deshalb Employer Branding, um die eigene Attraktivität als Arbeitgeber zu erhöhen und sich im Wettbewerb um die besten Arbeitskräfte optimal zu positionieren.

Sportsponsoring wurde in den letzten Jahrzehnten als Kundenkommunikationsplattform angesehen und hat erst seit kurzem als Marketingtool gegenüber aktuellen und potentiellen Mitarbeitern an Aufmerksamkeit gewonnen. Diese Arbeit untersucht deshalb, ob Sportsponsoring als Employer Branding Tool eingesetzt werden kann. Mittels Literaturrecherche werden zunächst Schlüsselattribute identifiziert, welche die Einstellungsbildung gegenüber dem Sponsor beeinflussen. Anschliessend werden die Auswirkungen des Sportsponsoring-Engagements der Rivella AG bei Swiss Ski auf die Einstellungsbildung sowie das externe und interne Employer Branding mittels zweier quantitativer Online-Umfragen bei Studierenden der ZHAW (n=309) und den Mitarbeitern der Rivella AG (n=44) untersucht.

Die externe empirische Untersuchung zeigt, dass alle drei identifizierten Schlüsselattribute einen signifikanten Einfluss auf die Einstellung gegenüber dem Sponsor haben. Die Glaubwürdigkeit hat den stärksten Effekt, gefolgt von der Reputation und der Ubiquität. Weiter zeigt sich, dass Sportsponsoring einen signifikant positiven Effekt auf die Attraktivität und das Image des Unternehmens als Arbeitgeber hat, womit der Einfluss des Sponsorings auf das externe Employer Branding bestätigt wird. In der internen Untersuchung übt nur eines der drei Schlüsselattribute, die Reputation, einen signifikanten Einfluss auf die Einstellung aus. Die Ubiquität sowie die Glaubwürdigkeit sind keine signifikanten Prädiktoren. Auch in der internen Umfrage kann der Einfluss des Sportsponsorings auf das Employer Branding bestätigt werden. Das Engagement hat signifikante Auswirkungen auf das wahrgenommene Image, das Commitment gegenüber dem Unternehmen und die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter.

Die tiefe Glaubwürdigkeit impliziert, dass Sponsoring nicht einfach als eine andere Form von Werbung angesehen wird und die Probanden sensitiv auf philanthropische Motive reagieren, weshalb die Loyalität der Rivella AG gegenüber Swiss Ski in den vergangenen Jahrzehnten in der Kommunikation

des Engagements besser hervorgehoben werden muss. Während für die Ubiquität viele verschiedene Engagements von Vorteil sind, könnte sich eine Fokussierung auf weniger Sponsorings im Hinblick auf eine klare Positionierung lohnen, da Konsumenten schwach auf Sponsoring-Massnahmen von Unternehmen reagieren, welche gleichzeitig eine grosse Anzahl von Sponsoring-Engagements verfolgen.

## Inhaltsverzeichnis

Management Summary .....	I
Inhaltsverzeichnis.....	III
Abbildungsverzeichnis.....	VII
Tabellenverzeichnis .....	VIII
1     Einleitung .....	1
1.1     Relevanz des Themas.....	1
1.2     Forschungsfrage und Zielsetzung .....	2
1.3     Methodisches Vorgehen .....	2
1.4     Aufbau der Arbeit .....	3
2     Sponsoring .....	4
2.1     Marketingkommunikation .....	4
2.2     Definition von Sponsoring .....	5
2.3     Entwicklung von Sponsoring.....	6
2.4     Ziele des Sponsorings.....	7
2.5     Auswahl des Sponsoring-Objektes .....	10
2.5.1     Fan Involvement.....	11
2.5.2     Sponsor Fit .....	11
2.6     Wirkung von Sponsoring.....	12
2.6.1     Modelle zur Erklärung der Sponsoring-Wirkung .....	12
2.6.2     Kontrolle der Sponsoring-Wirkung.....	15
2.7     Risiken des Sponsorings.....	16
2.8     Sponsoring im Marketing-Kommunikations-Mix.....	17
2.9     Sportsponsoring.....	19
3     Employer Branding .....	22
3.1     Begriffliche Grundlagen .....	22
3.1.1     Arbeitgebermarke .....	22
3.1.2     Arbeitgeberimage .....	23
3.2     Employer Branding .....	24
3.3     Theoretische Fundierung .....	25
3.3.1     Soziale Identität.....	25
3.3.2     Psychologischer Vertrag .....	26
3.3.3     Employer Signaling .....	27
3.4     Zielgruppen des Employer Branding .....	29

---

3.4.1	Internes Employer Branding .....	29
3.4.2	Externes Employer Branding .....	30
3.4.3	Wechselwirkungen .....	31
3.5	Massnahmen des Employer Branding .....	32
4	Sponsoring und Employer Branding .....	36
5	Forschungsfragen und Hypothesen .....	38
5.1	Forschungsfragen .....	38
5.2	Konzeptionelles Modell .....	38
5.3	Hypothesen .....	39
6	Methodisches Vorgehen .....	41
6.1	Untersuchungsobjekt .....	41
6.2	Erhebungsmethode .....	41
6.3	Operationalisierung .....	42
6.3.1	Reputation .....	43
6.3.2	Ubiquität .....	44
6.3.3	Glaubwürdigkeit .....	44
6.3.4	Einstellung gegenüber Sponsor .....	45
6.3.5	Sponsor Fit .....	45
6.3.6	Fan Involvement .....	46
6.3.7	Attraktivität des Unternehmens .....	46
6.3.8	Image .....	47
6.3.9	Wahrgenommenes Image .....	47
6.3.10	Commitment .....	47
6.3.11	Arbeitszufriedenheit .....	48
6.3.12	Weitere Variablen .....	48
6.4	Probandenauswahl .....	49
6.5	Pre-Test .....	49
7	Auswertung .....	50
7.1	Auswertungsverfahren .....	50
7.2	Beschreibung der Stichproben .....	50
7.2.1	Externe Untersuchung .....	50
7.2.2	Interne Untersuchung .....	51
7.2.3	Soziodemographische Merkmale der Stichproben .....	51
7.2.4	Gruppenvergleiche .....	52
7.3	Resultate zur externen Untersuchung .....	53

7.3.1	Einfluss der sozio-demographischen Merkmale .....	54
7.3.1.1	Sponsor Fit .....	54
7.3.1.2	Attraktivität.....	55
7.3.1.3	Fan Involvement.....	55
7.3.2	Wirkung von Sportsponsoring auf die Einstellung gegenüber dem Sponsor .....	56
7.3.3	Wirkung der Einstellung auf die Attraktivität.....	57
7.3.4	Wirkung der Einstellung auf das Image.....	58
7.3.5	Moderatoranalyse Sponsor Fit .....	59
7.3.6	Moderatoranalyse Fan Involvement .....	60
7.4	Resultate zur internen Untersuchung .....	61
7.4.1	Einfluss der sozio-demographischen Merkmale .....	61
7.4.1.1	Ubiquität .....	62
7.4.1.2	Wahrgenommenes Image.....	62
7.4.1.3	Commitment .....	62
7.4.1.4	Arbeitszufriedenheit.....	62
7.4.2	Wirkung von Sportsponsoring auf die Einstellung gegenüber dem Sponsor .....	63
7.4.3	Wirkung der Einstellung auf das wahrgenommene Image .....	64
7.4.4	Wirkung der Einstellung auf das Commitment.....	65
7.4.5	Wirkung der Einstellung auf die Arbeitszufriedenheit.....	66
7.4.6	Moderatoranalyse Sponsor Fit .....	67
7.4.7	Moderatoranalyse Fan Involvement .....	68
8	Diskussion .....	69
8.1	Einfluss des Sportsponsorings auf die Einstellung gegenüber dem Sponsor.....	69
8.2	Einfluss des Sponsorings auf die Attraktivität .....	70
8.3	Einfluss des Sponsorings auf das Image .....	71
8.4	Einfluss des Sponsorings auf das Commitment .....	71
8.5	Einfluss des Sponsorings auf die Arbeitszufriedenheit .....	72
8.6	Moderatoreffekt des Sponsor Fits.....	72
8.7	Moderatoreffekt des Fan Involvements .....	73
8.8	Unterschiede zwischen aktuellen und potentiellen Arbeitnehmern.....	73
8.9	Gütekriterien .....	74
8.9.1	Objektivität.....	74
8.9.2	Reliabilität.....	74
8.9.3	Validität .....	75
9	Schlussbetrachtung und Implikationen .....	76

9.1	Schlussbetrachtung .....	76
9.2	Implikationen für die Praxis .....	77
10	Kritische Würdigung und Ausblick .....	78
11	Literaturverzeichnis.....	80
Anhang	.....	90
Wahrheitserklärung	.....	144

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: S-O-R Modell.....	13
Abbildung 2: Wirkungspfade im Sponsoring .....	14
Abbildung 3: Integration des Sponsorings in die Kommunikationsstrategie.....	18
Abbildung 4: Instrumente der Marketing- und Unternehmenskommunikation .....	19
Abbildung 5: Konzeptionelles Modell.....	39



## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Vorteile des Sponsorings gegenüber anderen Kommunikationsinstrumenten .....	7
Tabelle 2: Managementansätze zum Employer Branding .....	34
Tabelle 3: Hypothesen .....	39
Tabelle 4: Operationalisierung Reputation (Ko et al., 2017, S. 180) .....	43
Tabelle 5: Operationalisierung Ubiquität (Speed & Thompson, 2000, S. 231) .....	44
Tabelle 6: Operationalisierung Glaubwürdigkeit (Speed & Thompson, 2000, S. 231) .....	44
Tabelle 7: Operationalisierung Einstellung gegenüber Sponsor (Lee & Cho, 2009, S. 49) .....	45
Tabelle 8: Operationalisierung Sponsor Fit (Speed & Thompson, 2000, S. 231) .....	45
Tabelle 9: Operationalisierung Fan Involvement (Dees et al., 2008, S. 84) .....	46
Tabelle 10: Operationalisierung Attraktivität (Williams & Bauer, 1994, S. 301) .....	46
Tabelle 11: Operationalisierung Image (Javalgi et al., 1994, S. 53) .....	47
Tabelle 12: Operationalisierung wahrgenommenes Image (Riordan et al., 1997, S. 406) .....	47
Tabelle 13: Operationalisierung Commitment (Meyer et al., 1993, S. 544) .....	48
Tabelle 14: Operationalisierung Arbeitszufriedenheit (König et al., 2011, S. 147) .....	48
Tabelle 15: Soziodemographische Merkmale der Stichprobe .....	52
Tabelle 16: Vergleich interne und externe Umfrage: Mann-Whitney-U-Tests .....	53
Tabelle 17: Korrelation zwischen den Variablen der Hypothesen $H_{1a}$ , $H_{1b}$ und $H_{1c}$ .....	56
Tabelle 18: Regressionsmodell - Einfluss von Sponsoring auf die Einstellung .....	57
Tabelle 19: Regressionsmodell - Einfluss von Einstellung auf die Attraktivität .....	58
Tabelle 20: Regressionsmodell - Einfluss von Einstellung auf das Image .....	59
Tabelle 21: Korrelation zwischen den Variablen der Hypothesen $H_{1a}$ , $H_{1b}$ und $H_{1c}$ .....	63
Tabelle 22: Regressionsmodell - Einfluss von Sponsoring auf die Einstellung .....	64
Tabelle 23: Regressionsmodell - Einfluss von auf das wahrgenommene Image .....	65
Tabelle 24: Regressionsmodell - Einfluss von Einstellung auf das Commitment .....	66
Tabelle 25: Regressionsmodell - Einfluss von Einstellung auf die Arbeitszufriedenheit .....	66

# 1 Einleitung

## 1.1 Relevanz des Themas

In vielen Unternehmen und Organisationen hängt der Erfolg in der heutigen Zeit immer weniger mit materiellen Faktoren zusammen, sondern wird massgeblich durch talentierte und kompetente Mitarbeiter<sup>1</sup> geprägt (Heider-Winter, 2014, S. 6). Dementsprechend ist Humankapital in der heutigen Wirtschaft zum Grundstein für das Erlangen von Wettbewerbsvorteilen geworden, weshalb auf dem Arbeitsmarkt ein immer intensiverer Wettbewerb um die bestqualifizierten Arbeitskräfte herrscht (Backhaus & Tikoo, 2004, S. 501). Die alternde Gesellschaft in der Europäischen Union führt dazu, dass die Zahl der erwerbstätigen Personen von 65.5% im Jahr 2015 auf 56.9% im Jahr 2050 zurückgehen wird (Eurostat, 2016). Eine ähnliche Entwicklung kann auch in der Schweiz beobachtet werden, wo der Anteil der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter seit Jahren rückgängig ist (Bundesamt für Statistik, 2016a). Aufgrund dieses demographischen Wandels und der steigenden Nachfrage nach hoch qualifizierten Arbeitnehmern wird der Wettbewerb um gut ausgebildete Mitarbeiter in den nächsten Jahren stark an Bedeutung und Intensität gewinnen.

Immer mehr Unternehmen nutzen das sogenannte Employer Branding, um die eigene Attraktivität als Arbeitgeber zu erhöhen und sich im Wettbewerb um die besten Arbeitskräfte optimal zu positionieren (Backhaus, 2004, S. 115ff). Dabei werden Ansätze aus Marketing und Human Resources Management vereint, um die besonderen Eigenschaften als Arbeitgeber gegenüber bestehenden und potentiellen Mitarbeitern effektiver zu kommunizieren und sich von der Konkurrenz abzugrenzen (Backhaus & Tikoo, 2004, S. 502). Dadurch sollen potentielle Mitarbeiter angezogen sowie die Zufriedenheit und das Commitment der bestehenden Arbeitnehmer gestärkt werden (Backhaus & Tikoo, 2004, S. 501).

Sponsoring wird als eines der effektivsten Tools im Marketing-Kommunikations-Mix angesehen. Immer mehr Unternehmen benutzen Sponsoring als das bevorzugte Kommunikationstool, um das Bewusstsein der Marke zu stärken, oder um ein bestimmtes Markenimage zu bilden (Javalgi, Traylor, Gross, & Lampman, 1994, S. 47). Sponsoring wurde in der Vergangenheit im Rahmen der Marketing-Forschung ausführlich untersucht und analysiert. Dabei wurden hauptsächlich Bereiche wie die finanziellen Aspekte des Sponsorings, das Messen von Sponsoring-Effekten sowie die

---

<sup>1</sup> Aus Gründen der Lesefreundlichkeit stehen in der vorliegenden Masterarbeit sämtliche in der männlichen Form verwendeten Substantive, welche Personen oder Personengruppen darstellen, für beide Geschlechtergruppen.

Kundenwahrnehmung und das Kundenverhalten untersucht. Zusätzlich zu den finanziellen und kundenbezogenen Zielen, zielen Sponsoring-Massnahmen auch auf die bestehenden und potentiellen Mitarbeiter eines Unternehmens ab (De Pelsmacker, Geuens, & Van Den Bergh, 2013, S. 351).

Mit dem starken Wettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte sieht sich auch die Rivella AG konfrontiert. Der Schweizer Getränkehersteller beschäftigt aktuell rund 250 Mitarbeiter und verfolgt verschiedenste Sponsoring-Engagements in der Schweiz. Der Effekt des Sponsorings auf das Employer Branding soll daher helfen, die Attraktivität der Rivella AG, sowohl bei aktuellen Arbeitnehmern, als auch bei potentiellen Mitarbeiter zu erhöhen.

## **1.2 Forschungsfrage und Zielsetzung**

Die vorliegende Masterarbeit soll mittels einer empirischen Untersuchung sowie anhand relevanter Fachliteratur untersuchen, ob Sponsoring als Employer Branding Tool eingesetzt werden kann. In diesem Kontext geht es zunächst darum, die Schlüsselattribute zu identifizieren, welche die Einstellungsbildung gegenüber einem Sponsor beeinflussen. In einem zweiten Schritt wird untersucht, wie sich die Einstellung gegenüber einem Sponsor auf das interne sowie das externe Employer Branding auswirkt.

Aus der Zielsetzung lassen sich folgende Forschungsfragen ableiten, welche im Rahmen dieser Masterarbeit behandelt werden sollen:

1. Welche Schlüsselattribute beeinflussen die Einstellungsbildung gegenüber einem Sponsor?
2. Beeinflusst Sportsponsoring die Attraktivität und das Image eines Unternehmens im Hinblick auf potentielle Arbeitnehmer?
3. Beeinflusst Sportsponsoring das wahrgenommene Image, das Commitment sowie die Arbeitszufriedenheit der aktuellen Arbeitnehmer?

## **1.3 Methodisches Vorgehen**

Der Inhalt dieser Arbeit stützt sich sowohl auf eine Literaturrecherche, als auch auf die Ergebnisse einer eigenen empirischen Untersuchung. Zur Beantwortung der Forschungsfragen und Hypothesen wird die empirische Untersuchung mittels Online-Fragebogen der Umfragesoftware unipark der QuestBack GmbH durchgeführt. Befragt werden in Bezug auf das externe Employer Branding Studierende der ZHAW, die Befragungsgruppe beim internen Employer Branding besteht aus Arbeitnehmern der Rivella AG.

Die Überprüfung, ob Sportsponsoring einen Einfluss auf das Employer Branding hat, findet mittels Regressionsanalysen statt. Weiter wird mittels Mann-Whitney-U-Tests untersucht, ob sich die Umfrageteilnehmer der externen und internen Umfrage hinsichtlich ihrer Antworten unterscheiden. Der Einfluss der sozio-demographischen Merkmale wird mittels Mann-Whitney-U-Tests, T-Tests und Regressionsanalysen untersucht.

#### **1.4 Aufbau der Arbeit**

Die vorliegende Masterarbeit ist in zehn Kapitel gegliedert. Kapitel 1 schildert einleitend die Ausgangslage und zeigt im weiteren die Zielsetzung, das methodische Vorgehen und den inhaltlichen Aufbau dieser Arbeit auf. Die Kapitel 2 und 3 betrachten die dieser Masterarbeit zugrundeliegenden Konzepte des Sponsorings und Employer Branding aus verschiedenen Blickwinkeln und zeigen die Rolle und Relevanz in Unternehmen auf. Die Beziehung zwischen diesen Konzepten wird anschliessend in Kapitel 4 aufgezeigt. Daraus werden das konzeptionelle Modell sowie die Hypothesen abgeleitet, welche in Kapitel 5 vorgestellt werden. Kapitel 6 zeigt das empirischen Vorgehen auf. Die Forschungsmethode wird im Detail erklärt und begründet sowie die Operationalisierung der Variablen und die Probandenauswahl erläutert. Kern der Arbeit bilden die Kapitel 7 und 8, in welchen die Untersuchungen ausgewertet, die Hypothesen geprüft und die wichtigsten Resultate mit der bestehenden Literatur verglichen und kritisch diskutiert werden. Anschliessend zeigt Kapitel 9, basierend auf den Auswertungen, die Implikationen für die Praxis auf. Mit der kritischen Würdigung und dem Ausblick wird die Arbeit in Kapitel 10 abgeschlossen.

## 2 Sponsoring

Das Sponsoring hat sich in den letzten Jahren zu einem bedeutenden Instrument in der Kommunikation von Unternehmen entwickelt und ist heute bei der Erarbeitung von Kommunikationsstrategien nicht mehr wegzudenken (Bagusat, Marwitz, & Vogl, 2008, S. 4). Gemäss einer aktuellen Studie zum Schweizer Sponsoring-Markt investierten Firmen im Jahr 2014 durchschnittlich ein Viertel ihres gesamten Kommunikationsbudgets in Sponsoring-Aktivitäten, wovon etwa die Hälfte für Sportsponsoring aufgewendet wurde (Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaften, 2015, S. 56). Die Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaften zeigt in ihrer Studie „Sponsor Visions Schweiz 2014/15“ die Wichtigkeit des Sponsorings als Kommunikationsinstrument in Schweizer Unternehmen auf. 64% der befragten Unternehmen gaben an, dass Sponsoring in ihrem Unternehmen als fest etabliertes Kommunikationsinstrument genutzt wird. Weiter werden durchschnittlich 25% der gesamten Marketingkommunikationsausgaben für Sponsoring-Massnahmen eingesetzt (Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaften, 2015, S. 13).

### 2.1 Marketingkommunikation

Das Verständnis für Marketing hat sich im Laufe der Zeit von einer Produktions- und Distributionsorientierung hin zu einer Kundenorientierung entwickelt. Der Begriff Marketing Mix wurde durch Neil Borden im Jahre 1949 bekannt und beschreibt die verschiedenen Entscheidungen, welche eine Organisation im Hinblick auf die Entwicklung einer effektiven Marketingstrategie treffen muss. Zur Systematisierung der Instrumente im Marketing Mix hat sich die Wissenschaft und Praxis auf die von McCarthy (1960) zurückgehende Einteilung in die so genannten „4Ps“ – Product, Price, Place und Promotion – durchgesetzt (Bruhn, 2012, S. 27). Sponsoring ist dabei als Instrument der Kommunikationspolitik (Promotion) zu klassifizieren, weshalb dieser Teil des Marketing Mix für die vorliegende Arbeit besonders relevant ist.

Die Kommunikationstools haben sich in den letzten Jahren rasant entwickelt und Konsumenten werden von Werbebotschaften überflutet. Durchschnittlich 5000 Werbebotschaften sind Konsumenten heute täglich ausgesetzt, wovon ein grosser Teil auf das Internet fällt (Grimme Institut, 2011, S. 2). Die Anzahl von Kommunikationstools wächst ständig und durch die Globalisierung steigt die Konkurrenz und damit auch der Druck auf Unternehmen. Produkte sowie Werbungen werden immer ähnlicher, wodurch die Konsumenten resistent auf gewöhnliche Werbebotschaften reagieren (Leuteritz, Wünschmann, Schwarz, & Müller, 2008, S. 5). Zusätzlich sinkt die Akzeptanz für traditionelle Werbung bei den Konsumenten konstant. Es wird für Unternehmen aus diesen Gründen immer schwieriger, sich

kommunikativ von ihren Konkurrenten zu differenzieren (Leuteritz et al., 2008, S. 5). Ein effektiver und ausgewogener Marketing Mix ist für den Erfolg eines Unternehmens dementsprechend immer wichtiger. In diesem Zusammenhang gilt es ein Unternehmen oder Produkte mit Emotionen in Verbindung zu bringen, da sie dadurch länger in den Erinnerungen der Kunden bleiben, wodurch ein kompetitiver Vorteil geschaffen werden kann (Liao, To, Wong, Palvia, & Kakhki, 2016, S. 153).

## **2.2 Definition von Sponsoring**

Obwohl sich Sponsoring heute als bedeutendes Instrument der Markenkommunikation etabliert hat, findet sich in der Literatur keine allgemeingültige Begriffsdefinition (Bagusat et al., 2008, S. 8; Walliser, 2003, S. 7). Eine aktuelle und in der deutschen Literatur weit verbreitete Definition von Bruhn (2010, S. 6f) definiert den Begriff des Sponsorings folgendermassen:

„Sponsoring bedeutet die Analyse, Planung, Umsetzung und Kontrolle sämtlicher Aktivitäten, die mit der Bereitstellung von Geld, Sachmitteln, Dienstleistungen oder Know-how durch Unternehmen und Institutionen zur Förderung von Personen und/oder Organisationen in den Bereichen Sport, Kultur, Soziales, Umwelt und/oder den Medien unter vertraglicher Regelung der Leistung des Sponsors und Gegenleistung des Gesponserten verbunden sind, um damit gleichzeitig Ziele der Marketing- und Unternehmenskommunikation zu erreichen“.

Gegenüber anderen Definitionen stellt Bruhn (2010, S. 6f) einen Prozess dar, welcher in die Teilbereiche Analyse, Planung, Umsetzung und Kontrolle gegliedert wird. Damit die vereinbarten Kommunikationsziele adäquat umgesetzt werden können, muss der Bearbeitung dieser Elemente besondere Beachtung geschenkt werden. Weiter wird im Vergleich zu anderen Autoren die Förderung des Gesponserten verhältnismässig stark hervorgehoben. Demgegenüber argumentieren Hermanns und Marwitz (2008, S. 43f), dass die Förderung in der heutigen Zeit nicht mehr als Hauptaufgabe des Sponsorings angesehen wird. Vielmehr entwickelte sich Sponsoring zu einem reinen Marketinginstrument, welches auf dem Prinzip der Leistung und Gegenleistung basiert (Freyer, 2011, S. 561). Folglich weisen andere Begriffsdefinitionen dem Sponsoring als valides Kommunikationsinstrument zur Erreichung der unternehmensspezifischen Ziele die grösste Bedeutung zu (Drees, 1992, S. 8; Freyer, 2011, S. 559; Hermanns, 1997, S. 36).

Nach der Auseinandersetzung mit den wissenschaftlich fundierten Definitionen muss Sponsoring an dieser Stelle klar von anderen Formen der Unternehmensförderung abgegrenzt werden. Neben dem Sponsoring kann grundsätzlich zwischen Mäzenatentum und dem Spendenwesen unterschieden

werden. Diese Formen der Unterstützung differenzieren sich dadurch, dass sie ausdrücklich keine entsprechende Gegenleistung der anderen Partei erwarten. Die Motive des Gönners sind zudem mehrheitlich persönlicher oder sozialer Natur und verfolgen keinen wirtschaftlichen Nutzen (Bruhn, 2010, S. 3; Hermanns & Marwitz, 2008, S. 45).

### **2.3 Entwicklung von Sponsoring**

Am Anfang des heutigen Sponsorings standen die 1960er-Jahre, als Werbebotschaften mittels Schleichwerbung bei Sportsendungen, Sportveranstaltungen und Spielfilmen geschaltet wurden. Diese Form der Übermittlung von Werbebotschaften war dadurch gekennzeichnet, dass sie ohne eine entsprechende Genehmigung geschaltet wurden und die Werbeadressaten den Zweck des Erzielens einer kommunikativen Wirkung nicht auf Anhieb erkennen konnten (Bruhn, 2007, S. 26). Ab den 1970er-Jahren erfreute sich der Sport einer immer grösseren gesellschaftlichen Beliebtheit und wurde damit auch für die Sportwerbung, beispielsweise in Form von Banden- oder Trikotwerbung, zunehmend populärer (Bruhn, 2010, S. 12). Erst seit den 1980er-Jahren wird von einem professionellen Sponsoring gesprochen. Insbesondere seit den Olympischen Spielen von 1984 in Los Angeles hat die Popularität des Sponsorings als Element des Marketing-Mix stark zugenommen (Dolphin, 2003, S. 174). Die Verlagerung der Marketingausgaben zum Sponsoring hat auch mit der sinkenden Effektivität von traditionellen Marketingmassnahmen zu tun, welche auf die zunehmende Fragmentierung des Medienmarktes zurückzuführen ist (Nickell, Cornwell, & Johnston, 2011, S. 577). Zusätzlich sind die Kosten für Werbung in den traditionellen Medien stark gestiegen (Gwinner, 1997, S. 150).

Zu Beginn der 1990er-Jahre begannen die Unternehmen auch ausserhalb des Sports neue Förderbereiche zu erschliessen. Es erfolgte eine Ausweitung des Sponsorings auf die Bereiche Kultur, Soziales und Umwelt und ab Mitte der 1990er-Jahre etablierte sich das Sponsoring auch in den Medien (Bruhn, 2010, S. 12). Zu Beginn eher als Mäzenatentum verstanden, waren die folgenden Jahren durch die Professionalisierung des Kultur-, Sozial- und Umweltsponsorings gekennzeichnet. Das Sponsoring wurde zum festen Bestandteil im Kommunikationsmix und erhielt eine zunehmend strategische Bedeutung (Hermanns & Marwitz, 2008, S. 42).

Seit den 2000er-Jahren ist eine Ökonomisierung und eine damit verbundene Effizienzorientierung des Sponsorings zu beobachten. Immer häufiger werden ökonomische Ziele wie Kundenbindung oder Neukundenakquisition in den Vordergrund gestellt. Dadurch entwickelt sich das Sponsoring vom reinen Kommunikationsinstrument mehr und mehr hin zum Wertschöpfungsinstrument und ist heute aus dem Instrumentarium des Marketing-Mix nicht mehr wegzudenken (Hermanns & Marwitz, 2008, S.

41f). Es ist auch in Zukunft mit einer steigenden Bedeutung des Sponsorings zu rechnen, wird doch für das Jahr 2017 ein Wachstum der weltweiten Sponsoring-Ausgaben von 4.7% auf insgesamt USD 62.8 Mia. prognostiziert (IEG, 2017). Dieses Wachstum wird durch folgende Faktoren in Tabelle 1 begünstigt:

Tabelle 1: Vorteile des Sponsorings gegenüber anderen Kommunikationsinstrumenten

Instrumentenspezifische Vorteile:	Gesellschaftliche Rahmenbedingungen:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Konsumentenansprache erfolgt in nicht-kommerziellen Situationen</li> <li>• Das Image und die Bekanntheit des Gesponserten lassen sich für eigene Kommunikationsziele nutzen</li> <li>• Massenmedien wirken als Multiplikator bei der Vermittlung von Sponsoring-Botschaften</li> <li>• In der Bevölkerung und bei Werbekritikern genießt Sponsoring eine hohe Akzeptanz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zunahme der Freizeit und eine aktivere Freizeitgestaltung</li> <li>• Zunehmende Erlebnisorientierung auf Seiten der Konsumenten</li> <li>• Gestiegenes Medieninteresse an der Übertragung gesellschaftlicher Ereignisse</li> <li>• Rückzug der öffentlichen Hand und damit verminderte Ausgaben für die Bereiche Sport, Kultur oder Soziales</li> </ul>

Eigene Darstellung in Anlehnung an Hermanns und Marwitz (2008, S. 66f)

Neben den genannten Vorteilen sind mit den begrenzten Darstellungsmöglichkeiten sowie der beschränkten Anzahl verfügbarer Sponsoring-Objekte auch die Nachteile des Sponsorings zu berücksichtigen (Nufer, 2010, S. 18).

## 2.4 Ziele des Sponsorings

Die Beweggründe und Ziele von Unternehmen für ein Sponsoring-Engagement haben in der Literatur bereits grosse Beachtung gefunden. Gemäss Javalgi et al. (1994, S. 48) sind die Ziele für Sponsoring generell sehr vage, anstelle von präzise und klar formuliert. Oft verfolgen Unternehmen mit einem Sponsoring-Engagement verschiedene Ziele (Apostolopoulou & Papadimitriou, 2004, S. 183). Dies deckt sich mit der Aussage von Meenaghan (1983, S. 16), dass eine Sponsoring-Kampagne mehrere Ziele erfüllen kann.

Die Literatur befürwortet die Ansicht, dass die Beweggründe und Ziele hinter einer Sponsoring-Aktivität wohlüberlegt und vor einem Engagement definiert werden müssen. Mit der Hilfe von klar definierten Zielen ist es möglich, die geeignetste Sponsoring-Möglichkeit auszuwählen und die Ausführung genau zu planen. Die vordefinierten Ziele dienen ebenfalls als Standard, wenn es um die Evaluation des Engagements geht (Apostolopoulou & Papadimitriou, 2004, S. 183).



Auf der Seite der Sponsoren gibt es zwei wichtige Ziele. Das erste ist die Stabilisierung bzw. Erhöhung der Marken- und Unternehmensbekanntheit. Bruhn (2010, S. 51) weist darauf hin, dass sich Sponsoring vor allem bei Unternehmen eignet, welche bereits einen gewissen Bekanntheitsgrad besitzen, da sich durch Sponsoring nur wenige Informationen übertragen lassen.

Das zweite Ziel umfasst alle Aspekte, welche im Zusammenhang mit dem Aufbau oder der Verbesserung des Markenimages stehen. Dies soll mittels Imagetransfer vom Sponsoring-Objekt auf den Sponsor geschehen (Drees, 1992, S. 115). Es dürfte deshalb offensichtlich sein, dass der Effekt des Imagetransfers stärker ausfällt, wenn das Unternehmen zum gesponserten Ereignis passt. Eine weitere Möglichkeit das Image einer Marke oder eines Unternehmens zu steigern ist, sich über das Sponsoring-Engagement als gutes Unternehmen zu zeigen (Parker, 1991, S. 22). Dazu sollte das Sponsoring als Förderinstrument wahrgenommen werden, was bei einem Sozialsponsoring eher der Fall sein wird als bei einem kommerziellen Sponsoring (Meenaghan & Shipley, 1999, S. 340). In Zusammenhang mit dem Aufbau und der Verbesserung des Markenimages ist die Einstellung der Konsumenten gegenüber einem Sponsor oder einem Sponsoring-Engagement von grosser Bedeutung. MacKenzie, Lutz, und Belch (1986, S. 140) zeigten in einem Experiment über TV-Werbung, dass die Einstellung der Konsumenten gegenüber der Werbung eines Unternehmens einen signifikant positiven Einfluss auf das Markenimage und indirekt auch auf die Kaufentscheidung von Konsumenten hat. In diesem Zusammenhang argumentieren Ko, Chang, Park, und Herbst (2017, S. 178), dass die Ubiquität eine bestimmende Komponente in der Wahrnehmung des Sponsors ist. Unternehmen mit vielen Sponsoring-Engagements werden als finanziell erfolgreich wahrgenommen, was sich positiv auf das Image des Unternehmens auswirkt. Auch Baker (1999, S. 44) zeigt in einem Experiment, dass eine Wiederholung des Stimulus die Wahrscheinlichkeit für eine Erinnerung erhöht und so die Aufmerksamkeit der Kunden weckt. Speed und Thompson (2000, S. 235) hingegen zeigen in einer Querschnittstudie, dass die Umfrageteilnehmer schwach auf Sponsoring-Massnahmen von Unternehmen reagiert haben, welche gleichzeitig eine grosse Anzahl von Sponsoring-Engagements verfolgten. Ein positiver Effekt konnte erzielt werden, wenn sich Unternehmen auf weniger Engagements fokussierten und diese konsequent verfolgten.

Als weiteres Schlüsselattribut der Einstellung gegenüber dem Sponsor erweist sich die Reputation. Die Reputation des Sponsors wird durch die Markenbekanntheit, den Marktanteil sowie durch die Präsenz beeinflusst (Johar, Pham, & Wakefield, 2006, S. 185). Ko et al. (2017, S. 177) stellen in ihrer Querschnittstudie bei den FIFA Fussballweltmeisterschaften 2010 sowie einem College Sport Event

fest, dass die Reputation die wichtigste Eigenschaft ist, welche die Einstellung gegenüber dem Sponsor formt.

Neben der Ubiquität und der Reputation zeigen Speed und Thompson (2000, S. 233), dass die Glaubwürdigkeit positiv mit der Einstellung gegenüber dem Sponsor verbunden ist. Sponsoren, welche als glaubwürdige Partner eines Teams oder Events wahrgenommen werden, zieht man Sponsoren mit ausschliesslich kommerziellen Zielen vor (Ko et al., 2017, S. 177). So zeigten Becker-Olsen und Hill (2006, S. 80) in einem Experiment, dass Konsumenten eine positive Einstellung gegenüber Sponsoren mit philanthropischen Motiven entwickelten, was positive Auswirkungen auf die Kaufentscheidung hatte. In einem weiteren Experiment zeigten Rifon, Choi, Trimble, und Li (2004, S. 38), dass Sponsoren als weniger glaubwürdig wahrgenommen werden, wenn Sponsoring-Engagements aufgrund von finanziellen Motiven erfolgen.

Neben diesen Hauptmotiven lassen sich in der Literatur noch viele weitere Ziele finden, welche mit Sponsoring erreicht werden sollen. So können mittels Hospitality-Massnahmen an Sponsoring-Ereignissen Beziehungen zu Kernzielgruppen und wichtigen Entscheidungsträgern gepflegt werden (Chadwick & Thwaites, 2004, S. 40). Sponsoring-Events werden auch gerne dazu benutzt, um die Qualität der eigenen Produkte zu demonstrieren. Weiter verfolgen Unternehmen interne Ziele wie die Steigerung der Mitarbeitermotivation und die Hilfe bei der Rekrutierung von Mitarbeitern (Meenaghan, 1983, S. 17).

Die Wichtigkeit von Zielen im Sponsoring wurde in verschiedenen Studien und Unternehmensbefragungen untersucht und nachgewiesen. Es ist zu erkennen, dass die Ziele in den verschiedenen Sponsoring-Bereichen unterschiedliche Prioritäten haben. Während im Sport vor allem Bekanntheitsziele verfolgt werden, sollen beim Kultur-, Sozial- und Umweltsponsoring die Beziehungen zur Öffentlichkeit verbessert werden und das gesellschaftliche Engagement im Vordergrund stehen (Witcher, Craigen, Culligan, & Harvey, 1991, S. 17). Unterschiede in den Zielen von Sponsoring-Engagements können auch zwischen verschiedenen Branchen festgestellt werden. Quester, Farrelly, und Burton (1998, S. 123) untersuchten in einer Querschnittstudie die Ziele von Sponsoring-Massnahmen bei Unternehmen aus den USA und Australien. Sie stellten fest, dass während Dienstleistungsunternehmen die Motivation der Mitarbeiter etwas höher gewichteten, Konsumgüterkonzernen den Fokus besonders auf eine hohen Medienreichweite, Publicity und Exklusivität legten. Diese Erkenntnisse lassen darauf schliessen, dass die Ziele in Abhängigkeit von der Zielgruppe zu definieren sind. Crowley (1991, S. 16) untersuchte mittels einer Querschnittstudie die

Wichtigkeit der verschiedenen Zielgruppen bei einem Sponsoring-Engagement bei 70 grossen Sponsoren in Irland. Es konnten vier Publikumsorientierungen identifiziert werden: Kunden-, Öffentlichkeits-, Mitarbeiter- und Businessorientierung. Während 75% der befragten Unternehmen angaben, mit ihrem Sponsoring-Engagement Kunden erreichen zu wollen, ist das Sponsoring von 27% der Unternehmen auch auf die eigenen Mitarbeiter ausgerichtet.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass Sponsoring zahlreiche Ziele verfolgt. Gleichwohl tragen all die verschiedenen Ziele zur Erreichung der wesentlichen Unternehmensziele bei, nämlich der Umsatzsteigerung und der positiven wirtschaftlichen Entwicklung eines Unternehmens.

## **2.5 Auswahl des Sponsoring-Objektes**

Nach der Identifikation der Sponsoring-Ziele erfolgt die Selektion des richtigen Partners. Zunächst kann die Auswahl einerseits aus persönlichen Motiven eines Entscheidungsträgers erfolgen, womit sie dem eigenen Ansehen dient (Meenaghan, 1983, S. 24). Diese Form des Sponsorings wurde vor allem in den früheren Jahren praktiziert, wobei Unternehmensziele bei diesem Verfahren vernachlässigt wurden. Wie in Kapitel 2.2 erläutert, sollte dem Sponsoring-Einsatz allerdings ein systematischer Planungs- und Entscheidungsprozess vorangestellt werden, der eine Integration in die Unternehmensstrategie gewährleistet (Bruhn, 2010, S. 45ff).

Die Wahl des richtigen Partners hängt stark von der Art des Sponsorings und den vordefinierten Sponsoring-Zielen ab (Irwin, Assimakopoulos, & Sutton, 1994, S. 64). Es ist zu überprüfen, ob ein Sponsoring-Objekt generell in der Lage ist, die gesetzten Ziele zu erreichen (Meenaghan, 1991, S. 42). Einer der wesentlichen Aspekte des Sponsorings ist die gezielte Ansprache einer vorher definierten Zielgruppe, weshalb als nächstes Kriterium eine gewisse Affinität (Fan Involvement) zwischen dem Sponsor, den Fans und dem Sponsoring-Objekt bestehen soll (Meenaghan, 1991, S. 42). Neben dem Fan Involvement ist auch auf einen guten Sponsor Fit zu achten. Es soll ein Team gewählt werden, welches auf Sportart-, Leistungs- und Objektebene optimal zum eigenen Unternehmen passt (Prendergast, Poon, & West, 2010, S. 214). Ein Beispiel hierfür ist ein Sportartikelhersteller, der Sportler oder Teams sponsert, welche die Kleidung bei ihren Einsätzen tragen. Schliesslich sollten die Kosten für ein Sponsoring-Engagement nicht vernachlässigt werden. Hier ist zu beachten, dass neben dem Preis für das Sponsoring zusätzlicher Aufwand und Kosten mit der Vermarktung verbunden sind (Meenaghan, 1991, S. 43).

### **2.5.1 Fan Involvement**

Fan Involvement ist ein Bestandteil der Theorie der sozialen Identität und wurde von Meenaghan (2001, S. 6) wie folgt definiert: „Fan involvement refers specifically to the extent to which consumers identify with, and are motivated by, their engagement and affiliation with particular leisure activities“. Das Fan Involvement ist im Hinblick auf die Erfolgsmessung eines Sponsoring-Engagements ein wesentliches Konstrukt, da das Commitment der Fans gegenüber dem Sponsoring-Objekt einen Einfluss auf die Stärke der Wahrnehmung eines Sponsors hat. Je höher die emotionale Bindung der Fans mit einer Sportart, einem Team oder einem Event ist, desto eher können diese eine Beziehung zum Sponsor aufbauen (Quester & Thompson, 2001, S. 45). Ko et al. (2017, S. 183) zeigten in ihrer Studie, dass das Fan Involvement als Moderator einen Einfluss auf die Einstellung gegenüber einem Sponsor hat. Männer weisen gemäss der Querschnittanalyse von Bahk (2000, S. 79) ein höheres Involvement gegenüber Sport auf als Frauen. Zudem stellten Choi, Martin, Park, und Yoh (2009, S. 275) ebenfalls in einer Querschnittuntersuchung fest, dass das Fan Involvement im Sport mit steigendem Alter zunimmt.

### **2.5.2 Sponsor Fit**

Der Begriff Übereinstimmung oder Sponsor Fit bezieht sich auf die Gemeinsamkeiten zwischen dem Sponsor, dem Sponsoring-Objekt und, vor allem, dem Publikum. Die wahrgenommene Übereinstimmung zwischen dem Sponsor und dem Sponsoring-Objekt gilt als Schlüsselement und hilft eine positive Einstellung des Konsumenten gegenüber der Marke und der generellen Einstellung gegenüber Sponsoring-Engagements zu entwickeln (Bhat & Reddy, 1998, S. 40; Gwinner & Eaton, 1999, S. 48; Stipp & Schiavone, 1996, S. 22). Als Beispiel kann das Sponsoring von Rolex bei einem Golfturnier angeführt werden, bei welchem beide Parteien für Eleganz, Luxus und Genauigkeit stehen. Solche symbolischen (Image von Eleganz) oder funktionalen (Sponsoring von Asics bei einem Marathonevent) Gemeinsamkeiten helfen, die Übereinstimmung zwischen dem Sponsor und dem Sponsoring-Objekt zu erhöhen (Speed & Thompson, 2000, S. 229).

Ein positiv wahrgenommener Sponsor Fit wirkt sich sowohl auf die Wahrnehmung, wie auch auf den Imagetransfer aus (Gwinner & Eaton, 1999, S. 49). Eine Querschnittuntersuchung des Sponsor Fit bei Olympischen Spielen hat ergeben, dass sich Konsumenten mit einem höher wahrgenommenem Sponsor-Fit zwischen dem Sponsor und den Olympischen Spielen eher an das Sponsoring-Engagement erinnern konnten (Stipp & Schiavone, 1996, S. 22).

## 2.6 Wirkung von Sponsoring

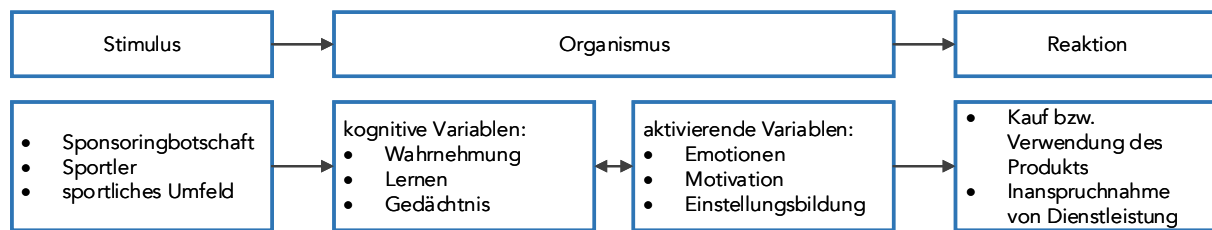
Im Rahmen des Sponsorings kommt den angestrebten Wirkungen eine besondere Bedeutung zu. Der Einsatz erfolgt mit der Absicht, bei den Zielgruppen bestimmte Wirkungen zu erzielen. Die Kenntnis der konkreten Wirkungen bzw. Wirkungspotentiale ist nach Hermanns und Marwitz (2008, S. 137) für einen zielgerichteten und betriebswirtschaftlich sinnvollen Einsatz unerlässlich. Analog zu den Zielen unterscheidet auch die Wirkungsforschung zwischen der kommunikativen und ökonomischen Dimension. Die kommunikativen Wirkungen stehen häufig im Mittelpunkt der Sponsoring-Wirkungsforschung und bezeichnen die inneren Vorgänge bei den Adressaten, wie z.B. die Erinnerung oder Einstellung (Deimel, 1992, S. 164). Die ökonomischen Wirkungen spielen eine eher untergeordnete Rolle und betreffen die äusseren Vorgänge bei den Empfängern. Sie zeigen sich z.B. im Kauf eines Produktes (Hermanns & Marwitz, 2008, S. 137).

### 2.6.1 Modelle zur Erklärung der Sponsoring-Wirkung

In der Wirkungsforschung befasst man sich mit der Übertragung verschiedener Wirkungsmodelle der klassischen Werbung auf das Sponsoring. Mit dem Stimulus-Organismus-Reaktions-Modell sowie dem Modell der Wirkungspfade, werden nachfolgend die wichtigsten Erkenntnisse der Wirkungsforschung des Sponsorings aufgezeigt.

Das S-O-R-Modell ist ein Informationsverarbeitungsmodell, welches besagt, dass ein Reiz (Stimulus) bei dem Empfänger innere Vorgänge (Organismus) auslöst, die sich in einer sichtbaren Verhaltensreaktion (Response) äussern (Walliser, 1995, S. 84). Bei den Wirkungsdeterminanten im Organismus, welche nicht beobachtbar sind, lassen sich kognitive und aktivierende Variablen unterscheiden (Hermanns & Marwitz, 2008, S. 142). Die kognitiven Variablen beziehen sich auf die Vorgänge der Informationsverarbeitung, mit deren Hilfe Individuen ihr Verhalten gedanklich kontrollieren und steuern. Dazu gehören z.B. die Wahrnehmung, das Lernen sowie das Gedächtnis (Hermanns & Marwitz, 2008, S. 143). Aktivierende Variablen umfassen Prozesse, welche den Organismus mit physischer Energie versorgen und in einen Zustand der Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft versetzen. Unter aktivierenden Prozessen werden Emotion, Motivation und Einstellung subsumiert. Die Stärke der Aktivierung kann mit Hilfe des Involvements zum Ausdruck gebracht werden (Hermanns & Marwitz, 2008, S. 143). Die inneren Vorgänge wirken wiederum auf das sichtbare Verhalten einer Person. Abbildung 1 zeigt die relevanten Variablen im Wirkungsprozess des Sponsorings anhand des S-O-R-Modells.

Abbildung 1: S-O-R Modell



Eigene Darstellung in Anlehnung an Hermanns und Marwitz (2008, S. 143)

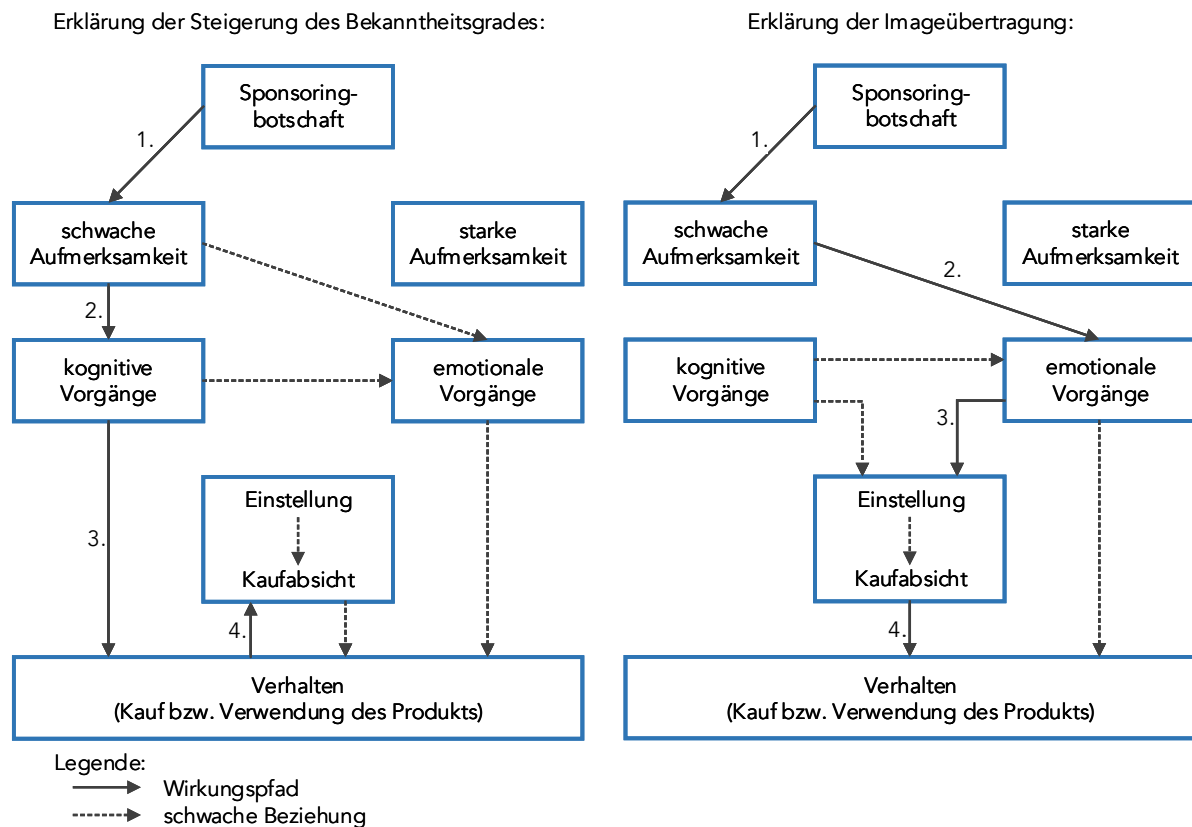
Das S-O-R-Modell widerspiegelt die angesprochene Unterscheidung zwischen kommunikativen und ökonomischen Wirkungen und zeigt die wichtigsten Variablen im Wirkungsprozess auf. Die Beziehungen der Variablen untereinander werden allerdings nicht geklärt (Hermanns & Marwitz, 2008, S. 143). Das S-O-R-Modell zeigt, welche Variablen im Wirkungsprozess eine Rolle spielen, kann aber die Beziehung dieser Variablen zueinander nicht erklären. Diesen Mangel versucht das Modell der Wirkungspfade zu beseitigen. Es wurde zu Wirkungsanalyse der klassischen Werbung entwickelt und von Drees (1992, S. 190) auf das Sponsoring übertragen. Das Modell der Wirkungspfade beschreibt aufbauend auf den kognitiven und aktivierenden Variablen des S-O-R-Modells, je nach Ausmass des Involvements des Empfängers und der Art der Botschaft, unterschiedliche Wirkungspfade.

Den Beginn eines Wirkungspfades stellt der Werbekontakt bzw. der Kontakt mit der Sponsoring-Botschaft des Rezipienten dar, während das resultierende Verhalten des Empfängers das Ende darstellt. Es wird davon ausgegangen, dass beim Sponsoring der Werbebotschaft in den meisten Fällen eine geringe Aufmerksamkeit entgegengebracht wird und die Empfänger nur gering involviert sind. Die Art der Botschaft enthält dagegen sowohl emotionale (Einbettung in das Umfeld) als auch informative (z.B. Name und Logo eines Unternehmens/Produkts) Elemente (Hermanns & Marwitz, 2008, S. 144). Mit Hilfe dieser beiden entstehenden Wirkungspfade können die durch das Sponsoring angestrebte Steigerung des Bekanntheitsgrades und des Imagetransfers erklärt werden (vgl. Abbildung 2).

Aufgrund der geringen Aufmerksamkeit gegenüber Sponsoring-Botschaften erfolgt die Steigerung des Bekanntheitsgrades durch die Vermittlung weniger, leicht verständlicher Informationen. Die dabei ausgelösten kognitiven Prozesse reichen bei häufigen Wiederholungen allerdings aus, um z.B. den Produkt- oder Markennamen im Gedächtnis zu speichern. Dieses Wissen kann zu einem späteren Zeitpunkt relevant werden, wenn der Konsument in einer Kaufsituation die Marke oder das Produkt wiedererkennt und dieses einem anderen vorzieht. Man spricht dabei vom Mere-Exposure-Effekt (Kroeber-Riel & Gröppel-Klein, 2013, S. 680). Der Konsument kann die Eigenschaften des Produktes

erst nach dem Kauf beurteilen und somit die Einstellung gegenüber der Marke bilden (Hermanns & Marwitz, 2008, S. 145).

Abbildung 2: Wirkungspfade im Sponsoring



Eigene Darstellung in Anlehnung an Hermanns und Marwitz (2008, S. 146f)

Anders sieht es aus, wenn man mittels eines Wirkungspfades den Imagetransfer erklären möchte. Unter einem Imagetransfer wird die Übertragung von Imagekomponenten (z.B. Dynamik, Internationalität, Jugendlichkeit) eines Sponsoring-Objektes auf ein Unternehmen (Sponsor) verstanden (Hermanns & Marwitz, 2008, S. 146). Die bei schwacher Aufmerksamkeit wahrgenommenen emotionalen Reize des Umfeldes lösen beim Empfänger emotionale Prozesse aus. Ein neutraler Reiz wie eine Marke oder ein Unternehmen werden im Rahmen einer Sponsoring-Massnahme solange an emotionale Reize (z.B. sportliches Umfeld, bestimmte Sportarten) gekoppelt, bis der Empfänger verschiedene sportliche Inhalte (z.B. Dynamik, Spannung, Sportlichkeit) mit dem Sponsor assoziiert (Hermanns & Marwitz, 2008, S. 147). Eine häufige Reizdarbietung sowie die emotionale Nähe von Sponsor und Sponsor-Objekt (guter Sponsor Fit) gelten als Grundlage für das Zustandekommen eines Imagetransfers.

### 2.6.2 Kontrolle der Sponsoring-Wirkung

Während die Wirkung des Sponsorings mithilfe des Modells der Wirkungspfade anschaulich dargestellt werden kann, entwickelte sich die Wirkungskontrolle erst in den letzten Jahren zu einem ernst zu nehmenden Feld in der Werbewirkungsforschung.

Cornwell und Maignan (1998, S. 2) untersuchten 80 Studien über Sponsoring und folgerten, dass es Widersprüche bezüglich der Messung der Sponsoring-Wirkung gibt. Auch wenn sich dieser Bereich der Forschung in den letzten Jahren entwickelt hat, sind die Ergebnisse verschiedener Studien immer noch widersprüchlich und es existieren keine standardisierten Methoden zur Messung der Sponsoring-Effekte (Tripodi, Hirons, Bednall, & Sutherland, 2003, S. 452). Dennoch haben die stetig steigenden Ausgaben für Sponsoring sowie die wirtschaftliche Rezession am Anfang des 21. Jahrhunderts die Unternehmen dazu gezwungen, die hohen Ausgaben für Sponsoring zu rechtfertigen (Crompton, 2004, S. 268). Dies hat dazu geführt, dass das Interesse an der Messung und Auswertung von Sponsoring-Engagements stark gestiegen ist (Crompton, 2004, S. 268).

Abratt und Grobler (1989, S. 360) folgerten aus einer Querschnittuntersuchung bei 28 Sponsoren in Süd Afrika, dass die Mehrheit festgelegte Verfahren für die Messung der Sponsoring-Engagements anwendet. Dies im Gegensatz zu verschiedenen späteren Studien (Crompton, 2004; McDonald, 1991), welche auf Mängel hinsichtlich angemessenen Auswertungen der Effektivität des Sponsorings hinweisen. Stotlar (2004, S. 61) argumentiert, dass die meisten Unternehmen keine Kontrolle der Wirkung des Sponsorings durchführen, da mit einem Engagement mehrere Ziele verfolgt werden und dadurch die Wirkungskontrolle als zu komplex angesehen wird. Ausserdem wird Sponsoring meist zusammen mit anderen Kommunikationsinstrumenten eingesetzt. Da sich die Wirkungen der einzelnen Instrumente gegenseitig ergänzen, ist es nicht möglich, die Effekte einzelnen Instrumenten zuzuordnen (Walliser, 2003, S. 12). Weiter wird gemäss Crompton (2004, S. 270) die Wirkung des Sponsorings oft durch unkontrollierbare externe Faktoren beeinflusst, was die Kontrolle zusätzlich erschwert. Es wird ausserdem angemerkt, dass die Sponsoring-Engagements lange aufgrund von Interessen und Präferenzen einzelner Manager eingegangen wurden, weshalb die Wirkungsmessung nicht oberste Priorität hatte (Cornwell & Maignan, 1998, S. 14). Gemäss Apostolopoulou und Papadimitriou (2004, S. 183) soll die Erfolgsmessung des Sponsorings immer anhand der vorher gesetzten Ziele durchgeführt werden. Wie bereits in Kapitel 2.4 ausgeführt, ist die Ausarbeitung der Ziele also nicht nur für die Planung und Durchführung der Sponsoring-Massnahme wichtig, sondern vor allem auch für die abschliessende Wirkungsmessung.



Eine der umfangreichsten Studien über die Messung des Sponsorings wurde von O'Reilly und Madill (2012, S. 50ff) durchgeführt. Die Studie untersucht 52 bestehende Studien über die Erfolgsmessung des Sponsorings und teilt diese in folgende Bewertungsmethoden ein:

- Auswirkungen des Sponsorings auf die Aktienpreise des Unternehmens im Verlaufe des Sponsoring-Engagements
- Befragungen von Sponsoren, Gesponserten, Zuschauern und generellen Konsumenten
- Quantitative Messung von Verhaltensänderung der Konsumenten gegenüber dem Sponsor
- Quantitative Messung von Medienpräsenz
- Case-Analysen
- Bewertung von Managementpraktiken (z.B. die Effektivitätsmessung der Durchführung des Sponsoring-Engagements)

O'Reilly und Madill (2012, S. 63) weisen ebenfalls auf die Bedeutung hin, dass die Erfolgsmessung basierend auf den vorher gesetzten Zielen durchzuführen ist.

## **2.7 Risiken des Sponsorings**

Neben den vielen Vorteilen birgt ein Sponsoring-Engagement für die Unternehmen auch gewisse interne und externe Risiken, welche zu berücksichtigen sind. Wie die meisten Dinge, welche mit dem externen Umfeld zu tun haben, hat ein Unternehmen nicht die totale Kontrolle über ein Sponsoring-Engagement (Amis, Slack, & Berrett, 1999, S. 255). Da viele Risiken vorhersehbar sind, sollte das Risk-Management von Beginn an in den Sponsoring-Prozess eingebunden sein.

Das grösste Risiko des Sponsorings ist die negative Assoziation und der damit verbundene Imageverlust (Pickton & Broderick, 2005, S. 579). Mögliche Gefahren für den Erfolg eines Sportsponsorings umfassen Verletzungen, Krankheiten oder schlechtes Abschneiden eines Teams oder eines Sportlers. Schlechtes Verhalten oder illegale Handlungen sind weitere mögliche Ursachensachen von negativen Schlagzeilen, welche einen Einfluss auf das Image eines Unternehmens haben. Über die Verwendung von verbotenen Substanzen wie Doping oder Drogen wird heutzutage in allen Medien berichtet. Sponsoring von Einzelsportlern wird aus diesem Grund als risikoreicher angesehen als die Unterstützung ganzer Teams, Ligen oder Events (Hughes & Shank, 2005, S. 215). Eine weitere Gefahr ergibt sich aus der Tatsache, dass loyale Fans dazu geneigt sind, positiv auf die Sponsoren des favorisierten Teams zu reagieren, was sich in Form einer erhöhten Kaufabsicht zeigt (Meenaghan, 2001, S. 101). In ihrer Querschnittstudie wiesen Hickman und Lawrence (2010, S. 265) nun darauf hin, dass Sponsoren, welche das gegnerische Team unterstützen, negativ wahrgenommen und diese darum gemieden werden. Hughes und Shank (2005, S. 209) stellten ebenfalls fest, dass eine negative Haltung

eines „Fans“ gegenüber einer Sport-Persönlichkeit auch zu einer negativen Einstellung gegenüber Marken führt, welche mit dem Sportler in Verbindung gebracht werden.

Ambush Marketing und damit das Verhalten der Konkurrenten stellt für den Sponsor ebenfalls eine echte Bedrohung dar (Meenaghan, 1998a, S. 305). Das Ziel von Ambush Marketing ist, die Aufmerksamkeit des Publikums weg vom eigentlich Sponsor, hin zu sich selber zu richten. Es wird also versucht, sich indirekt mit einem Event zu verbinden und ähnliche Effekte wie ein offizieller Sponsor zu erzielen, ohne die Sponsoring-Rechte erwerben zu müssen. Mögliche Strategien sind das Sponsoring von Fernsehübertragungen oder einer Unterkategorie eines Events wie z.B. ein Team oder Athlet (Meenaghan, 1996, S. 106). Dadurch wird die Effektivität des offiziellen Sponsors stark beeinträchtigt (Meenaghan, 1998a, S. 306).

Generell könnte auch das starke Wachstum des Sponsorings sowie die Überkommerzialisierung des Sports zu einer Überladung des Sponsoring-Umfeldes führen (Meenaghan, 1998b, S. 18). Gemäss Walliser (2003, S. 15) führt diese Entwicklung zu Verwirrungen bei Konsumenten, wodurch es für Unternehmen schwieriger wird, sich von der Konkurrenz abzuheben. Um trotz der Überladung des Sponsoring-Umfeldes erfolgreich zu sein, sollten die Unternehmen die Ausgaben für die Kommunikation des Sponsoring-Engagements erhöhen (Quester & Thompson, 2001, S. 44).

## **2.8 Sponsoring im Marketing-Kommunikations-Mix**

Sponsoring verfolgt überwiegend Ziele der Marketingkommunikation und wird deshalb der Kommunikationspolitik zugeordnet. Es gilt als essentielles Element einer erfolgreichen Kommunikationsstrategie (Meenaghan, 1991, S. 39). Der effektive Gebrauch von Sponsoring erfordert die Integration weiterer Kommunikationsinstrumente um einen Leverage-Effekt zu erzielen. Gemäss Cornwell (2008, S. 42) begannen die Unternehmen Anfang der 1990er Jahre Sponsoring in Verbindung mit weiteren Kommunikationsinstrumenten einzusetzen. Diese Kombination von verschiedenen direkten und indirekten Instrumenten bewirkt, dass das Image sowie die Wahrnehmung der Konsumenten gesteigert werden. Die grosse Herausforderung stellt der optimale und effiziente Einsatz der verschiedenen Kommunikationstools dar.

Walliser (1995, S. 51) stellt das Sponsoring als übergreifendes, komplementäres Marketing-Kommunikationsinstrument dar (vgl. Abbildung 3), mit welchem ein Grossteil der Ziele erreicht werden kann, die üblicherweise mit anderen Kommunikationsinstrumenten verfolgt werden. Es ist hingegen schwierig, alleine mit Sponsoring physische Produktattribute den Empfängern zu vermitteln und

Kaufgewohnheiten auszulösen, weshalb es ergänzend zu den anderen Kommunikationstools einzusetzen ist. Damit die Botschaft genügend verstärkt und in der gewünschten Form von der Zielgruppe wahrgenommen wird, muss bei der Integration des Sponsorings in den Kommunikations-Mix zwischen folgenden drei Dimensionen unterschieden werden: strategische Integration, instrumentelle Integration und zeitliche Integration. Die strategische Integration bezieht sich auf die Einordnung des Sponsorings in die Unternehmens-, Marketing- und Kommunikationsstrategie. Die instrumentelle Integration betrifft die Abstimmung des Sponsorings mit den anderen Kommunikationsinstrumenten. Damit eng verbunden ist die zeitliche Integration, welche die Abfolge und Häufigkeit der eingesetzten Instrumente umfasst (Walliser, 1995, S. 52ff).

Abbildung 3: Integration des Sponsorings in die Kommunikationsstrategie

	Werbung	Absatzförderung	Öffentlichkeitsarbeit
Sponsoring	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Werbehinweise bei Veranstaltungen auf: Banden, Trikots, Geräten, Programmheften, Eintrittskarten etc.</li> <li>• Einbindung von Sponsoring-Themen, Gesponserten, Prädikaten usw. in die Werbung</li> <li>• Imageverstärkung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autogrammstunden mit Gesponserten</li> <li>• Einladung wichtiger Kunden / Distributoren (VIP-Lounge etc.)</li> <li>• Produktdemonstration durch die Gesponserten</li> <li>• Wettbewerbe mit dem Sponsoring-Thema</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einladung externer Zielgruppen des Unternehmens (Journalisten, Meinungsführer etc.)</li> <li>• Pressekonferenzen, -dossiers anlässlich der Veranstaltung um neue Aktivitäten anzukündigen usw.</li> </ul>

Eigene Darstellung in Anlehnung an Walliser (1995, S. 50)

Im Gegensatz dazu unterscheidet Bruhn (2010, S. 39f) zehn Kommunikationsinstrumente (vgl. Abbildung 4), wobei Sponsoring ein eigenständiges Instrument darstellt. Um einen effizienten und effektiven Einsatz der Marketing- und Unternehmenskommunikation zu gewährleisten, ist eine Integration auf der interinstrumentellen und der intrainstrumentellen Ebene durchzuführen. Während die interinstrumentelle Ebene die Abstimmung der zum Einsatz kommenden Kommunikationsinstrumente umfasst, betrifft die intrainstrumentelle Ebene die Abstimmung und Koordination der verschiedenen Sponsoring-Aktivitäten untereinander (Bruhn, 2010, S. 39).

Abbildung 4: Instrumente der Marketing- und Unternehmenskommunikation

Media- werbung	Verkaufs- förderung	Public- Relations	Direct Marketing	Interne Kommuni- kation	Multi- media- kommuni- kation	Event- Marketing	Messen und Aus- stellungen	Persön- liche Kommuni- kation	Spon- soring
-------------------	------------------------	----------------------	---------------------	-------------------------------	--	---------------------	----------------------------------	--	-----------------

Eigene Darstellung in Anlehnung an Bruhn (2010, S. 40).

Im Hinblick auf die Integration definiert Bruhn (2010, S. 42) sowohl auf interinstrumenteller als auch auf intrainstrumenteller Ebene die folgenden drei Entscheidungsdimensionen: inhaltliche Integration, formale Integration und zeitliche Integration. Bei der inhaltlichen Dimension wird ein konsistentes Auftreten durch den Einsatz einheitlicher Kernbotschaften sichergestellt. Damit eng verbunden ist die formale Dimension, welche für ein einheitliches Erscheinungsbild die Anwendung einheitlicher Gestaltungsprinzipien vorsieht. Schliesslich sind im Rahmen der zeitlichen Dimension sämtliche Kommunikationsmassnahmen zeitlich aufeinander abzustimmen (Bruhn, 2010, S. 42). Das integrative Potential von Sponsoring in Bezug auf andere Kommunikationsinstrumente wird von vielen Autoren betont (Drees, 1992, S. 27; Meenaghan, 1983, S. 8), seine Eigenständigkeit gegenüber anderen Kommunikationsinstrumenten jedoch in Frage gestellt.

Um den maximalen Effekt von Sponsoring zu erreichen, sollte gemäss Tripodi et al. (2003, S. 436) mindestens derselbe Betrag, welcher für Sponsoring aufgewendet wird, für weitere Kommunikationsaktivitäten eingesetzt werden. Trotz der Nähe zur Kommunikationspolitik sollte das Sponsoring aber nicht nur in Zusammenhang mit anderen Kommunikationsinstrumenten betrachtet werden. Zur Ausschöpfung des Potentials, welches in der Verbindung zwischen Unternehmen und Sponsoring-Objekt steckt, sollte auch die Integration in weitere Instrumente des Marketing-Mix nicht vernachlässigt werden (Cornwell, 1995, S. 21). Das Wissen der Sportler könnte beispielsweise in der Produktpolitik bei der Entwicklung von Produkten eingesetzt werden (Püttmann, 1993, S. 663).

## 2.9 Sport sponsoring

Wie bereits erwähnt, wird Sponsoring in der Literatur als effektives Mittel zur Steigerung der Markenwahrnehmung sowie des Images angesehen. Sportsponsoring ist global gesehen die beliebteste Sponsoring-Kategorie um Markenimage, -identität und Markenwert zu beeinflussen (Henseler, Wilson, & Westberg, 2011, S. 8). Die indirekte Wahrnehmung in einem positiven Umfeld macht das Sportsponsoring attraktiv um Werbebotschaften zu platzieren und Beziehungen zu Kunden aufzubauen. Durch das Involvement in Sport werden Werte wie Gesundheit, Jugendlichkeit, Dynamik

und Teamgeist übertragen (Meenaghan & Shipley, 1999, S. 341). Zusätzlich gilt Sport als zentraler Bestandteil des gesellschaftlichen Freizeitverhaltens, wodurch das Sportsponsoring auch eher akzeptiert wird (Bayerl & Rennhak, 2006, S. 13).

Aufgrund der Vielfalt der Strukturen in der Sportlandschaft ist es unmöglich, eine einheitliche Definition für Sportsponsoring zu finden. Alle heben allerdings das Potential aufgrund des hohen Involvements und den starken Emotionen hervor. Drees und Trautwein (2007, S. 100) identifizieren drei Dimensionen, welche für ein erfolgreiches Sportsponsoring-Engagement essentiell sind: Wahl der Sportart, Leistungsebene, organisatorische Einheit. Die Sportart dominiert stark das Image des Sponsoring-Objektes und bestimmt gleichzeitig über das generelle Interesse des Publikums – die maximal erreichbare Zielgruppe für den Sponsor. Die Leistungsebene beeinflusst in starkem Masse die Quantität und Qualität der Zielgruppe, da sich das Involvement bei Spitzen-, Breiten-, oder Behindertensport stark voneinander unterscheidet. Ausserdem ist jede Ausprägung mit verschiedenen Imagefaktoren verbunden. Nach der Festlegung der Sportart und der Leistungsebene erfolgt die endgültige Definition des Sponsoring-Objektes durch die Wahl der organisatorischen Einheit. Die wichtigsten Einheiten im Sponsoring sind gemäss Drees und Trautwein (2007, S. 101): sportartübergreifende Organisationen (z.B. IOC), Sportverbände, Vereine, Rennteams, Einzelsportler und Ausrichter von Grossveranstaltungen. Die Wahl der organisatorischen Einheit hat starken Einfluss auf die geografische Ausdehnung und die Art der Sponsoring-Massnahme.

Da Sportsponsoring bei den Zielgruppen auf grosse Akzeptanz stösst, entwickeln Sponsoren, Agenturen und Sponsoring-Objekte laufend neue Integrationsformen für Sponsoring. Hermanns und Marwitz (2008, S. 212) klassifizieren den Umfang des Sponsorings in die Kategorien Full-Sponsor, Haupt-Sponsor und Co-Sponsor. Grundsätzlich gilt: Je exklusiver ein Sponsoring-Engagement ist, desto grösser ist das damit Verbundene Kommunikationspotential. Da sich der Sport und das Umfeld des Sports in den vergangenen Jahren stark entwickelt haben, wurden verschiedene weitere spezifische Kategorien entwickelt. Dazu gehören z.B. der Presenting-Sponsor und Ausrüstungs-Sponsor. Zusätzlich werden viele Kooperationen eingegangen, welche ebenfalls unter Sponsoring fallen, wie z.B. offizieller Automobilpartner und offizieller Getränkepartner. Sponsoren profitieren hierbei von der steigenden Popularität und Kommerzialisierung des Sports (Henseler et al., 2011, S. 10).

Sportsponsoring bietet, abhängig vom Sponsoring-Objekt, den Rechten und den Integrationsbemühungen des Sponsors vielfältige Möglichkeiten für die kommerzielle Nutzung. Aaker

und Joachimsthaler (2000, S. 207) heben speziell die Namensrechte von Sportstätten hervor, welche Präsenz garantieren und die Bekanntheit erhöhen. Ausserdem empfehlen sie die Platzierung von Bannern und Flaggen mit den Logos an der Sportstätte, da diese von den Medien nicht oder nur schwer ignoriert werden können. Weiter sind das Platzieren des Logos auf offiziellen Magazinen, Tickets, Startnummern gute Möglichkeiten um die Wahrnehmung der Zielgruppe zu steigern (Drees & Trautwein, 2007, S. 104ff). Gemäss Henseler et al. (2011, S. 11) erhöht Sportsponsoring nicht nur die Markenbekanntheit und das Image, es verbessert ausserdem die wahrgenommene Präferenz gegenüber dem sponsernden Unternehmen sowie dessen Produkten. Durch die starken Emotionen im Sport wird die psychologische Verbundenheit stark erhöht. Diese unbewusste Verbundenheit bringt grosses Potential für einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil mit sich (Amis et al., 1999, S. 269; Henseler et al., 2011, S. 11).

Abschliessend kann gesagt werden, dass Sportsponsoring aufgrund der starken Emotionen und der grossen Verbundenheit zahlreiche Möglichkeiten bietet um Markenziele zu verfolgen. Das Verständnis der verschiedenen Dimensionen des Sportsponsorings ist essentiell, damit die richtige Zielgruppe angesprochen wird und ein nachhaltiger Wettbewerbsvorteil erzielt werden kann.

### **3 Employer Branding**

Nach der theoretisch und wissenschaftlich fundierten Beschreibung des Sponsorings vermittelt das nachfolgende Kapitel einen Überblick zur Thematik des Employer Branding. Dazu werden im Folgenden die grundlegenden Begriffe erläutert und der Ansatz des Employer Branding beschrieben. Zur theoretischen Fundierung werden anschliessend verschiedene Theorien vorgestellt und die Rolle und Relevanz des Employer Branding in Unternehmen aufgezeigt.

#### **3.1 Begriffliche Grundlagen**

Die Begriffe, welche man in Zusammenhang mit dem Thema Employer Branding verwendet, werden oft unterschiedlich gebraucht. Im Folgenden werden daher die für die vorliegende Masterarbeit zentralen Begrifflichkeiten „Arbeitgeberimage“ und „Arbeitgebermarke“ definiert.

##### **3.1.1 Arbeitgebermarke**

«Eine Marke wird als ein unverwechselbares Vorstellungsbild von einem Produkt oder einer Dienstleistung verstanden, dieses Bild ist im Bewusstsein des Konsumenten oder anderer Bezugsgruppen fest verankert» (Diller, 1992, S. 785). Es gilt dabei verschiedene Formen von Marken zu unterscheiden. Während sich Endkonsumenten hauptsächlich für Produktmarken interessieren, existieren auch Unternehmensmarken, welche gesamte Unternehmen repräsentieren (Deitmar, 2012, S. 134). Dieses Corporate Branding umfasst die strategische und operative, nach innen und aussen gerichtete Führung der Unternehmensmarke mit dem Ziel, den verschiedenen Anspruchsgruppen eines Unternehmens ein einheitliches Bild zu vermitteln (Mokina, 2014, S. 138).

Im Kontext der Arbeitgebermarke (Employer Brand) wird die Marke auf ein Unternehmen als Arbeitgeber übertragen, um die besonderen Aspekte in Bezug auf das Anstellungsangebot und das Arbeitsumfeld hervorzuheben und sich von der Konkurrenz abzugrenzen (Backhaus & Tikoo, 2004, S. 502). Die in der wissenschaftlichen Literatur am häufigsten anzutreffende Definition der Employer Brand stammt von Ambler und Barrow (1996, S. 187), welche die Arbeitgebermarke als «the package of functional, economic and psychological benefits provided by employment, and identified with the employing company» definieren. Während mit den funktionellen Vorteilen die Entwicklungsmöglichkeiten gemeint sind, beschreiben die ökonomischen Vorteile die materielle oder finanzielle Belohnung (Ambler & Barrow, 1996, S. 187). Psychologische Vorteile beziehen sich auf Aspekte wie Gefühle, Zugehörigkeit und Identifikation (Ambler & Barrow, 1996, S. 187). Die Vorteile

der Employer Brand sind also parallel zu den Vorteilen, welche Produktmarken den Konsumenten bieten.

Die Employer Brand wird von Ambler und Barrow (1996, S. 187) als merkmalsorientiert verstanden, wodurch die Auslegung Parallelen zu Markenkonzepten der Marketingliteratur aufweist (Petkovic, 2008, S. 70). Demgegenüber stehen Autoren, welche die Meinungen der Arbeitnehmer und nicht die angebotsorientierten Merkmale eines Unternehmens als Arbeitgebermarke verstehen (Petkovic, 2008, S. 57). In der vorliegenden Arbeit wird die Employer Brand nach dem Verständnis von Ambler und Barrow (1996, S. 187) verstanden und als Paket von Vorteilen definiert, welches mit einem Unternehmen assoziiert wird.

### **3.1.2 Arbeitgeberimage**

Den Begriff Image definieren Backhaus und Tikoo (2004, S. 505) als «[...] an amalgamation of the perceptions related to the product-related/non-product related attributes and the functional/symbolic benefits that are encompassed in the brand associations that reside in consumer memory». Während sich produktbezogene Attribute auf die tangiblen, funktionalen Eigenschaften eines Produktes beziehen, repräsentieren nicht produktbezogene, symbolische Attribute die gesellschaftliche Anerkennung (Keller, 1993, S. 4).

Analog zum Markenimage definiert sich das Arbeitgeberimage (Employer Image) als Vorstellungsbild, welches Mitarbeiter von einem Unternehmen als Arbeitgeber haben (Backhaus & Tikoo, 2004, S. 505). Es basiert auf funktionalen und symbolischen Assoziationen, welche Arbeitnehmer mit dem Unternehmen verbinden (Backhaus & Tikoo, 2004, S. 505). Im Kontext des Employer Image beinhalten die funktionalen Assoziationen wünschenswerte Eigenschaften wie ein hohes Gehalt sowie weitere Leistungen (Backhaus & Tikoo, 2004, S. 505). Symbolische Vorteile beziehen sich auf die Wahrnehmung des Ansehens einer Unternehmung und die gesellschaftliche Anerkennung welche eine Anstellung bei einem Unternehmen mit sich bringt (Backhaus & Tikoo, 2004, S. 505).

Neben dem Arbeitgeberimage ist in der Literatur vielfach vom Employer Brand Image (Arbeitgebermarkenimage) zu lesen. Eine Abgrenzung dieser beiden Begriffe gestaltet sich als schwierig, da Assoziationen zu einer Arbeitgebermarke auch das Image eines Unternehmens formen (Backhaus & Tikoo, 2004, S. 504). Aus diesem Grund werden die Begriffe im weiteren Verlauf dieser Arbeit synonym verwendet.



### 3.2 Employer Branding

Die Wichtigkeit des Employer Branding als strategisches Tool in Unternehmen hat in den vergangenen Jahren stark zugenommen. Kommend aus dem Marketingbereich, umfasst das Employer Branding verschiedene Bereiche wie Human Resources Management und Organisational Behaviour. Employer Branding befasst sich damit, die Wahrnehmung eines Unternehmens zu beeinflussen und dieses sowohl bei potentiellen Arbeitnehmern, also auch aktuellen Mitarbeitern als attraktiven Arbeitgeber zu positionieren (Wilden, Gudergan, & Lings, 2010, S. 57). Gemäss Radermacher (2013, S. 1) entsteht die Aussenwahrnehmung eines Unternehmens als Arbeitgeber, ob man es will oder nicht, und unabhängig davon, ob man sich dessen bewusst ist. Employer Branding versucht diese Wahrnehmung aktiv zu beeinflussen.

In der Literatur lassen sich diverse Definitionen von Employer Branding finden. Eine in der wissenschaftlichen Literatur weit verbreitete Definition beschreibt den Begriff des Employer Branding wie folgt: «[...] we define employer branding as the process of building an identifiable and unique employer identity, and the employer brand as a concept of the firm that differentiates it from its competitors.» (Backhaus & Tikoo, 2004, S. 502). Weitere Definitionen zum Employer Branding unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Formulierungen leicht, alle beinhalten allerdings die Integration von Marketingansätzen und Human Resources Management Ansätzen, um die Attraktivität als Arbeitgeber zu erhöhen und die Wahrnehmung des Unternehmens zu verbessern.

Employer Branding weist mit den auf die Konsumenten ausgerichteten Corporate und Produkt Branding viele Gemeinsamkeiten auf (Backhaus & Tikoo, 2004, S. 503). Ein zentraler Unterschied besteht allerdings hinsichtlich der Zielgruppen. Während sich das Corporate und Produkt Branding primär an eine externe Zielgruppe richtet, beinhaltet das Employer Branding sowohl eine externe als auch eine interne Zielgruppe (Backhaus & Tikoo, 2004, S. 503). Folglich sind bei der Entwicklung, Positionierung und Kommunikation der Employer Brand immer beide Zielgruppen zu berücksichtigen (Backhaus & Tikoo, 2004, S. 503).

Seit der Einführung von Ambler und Barrow (1996, S. 185), welche in ihrer Studie die Relevanz der Anwendung von Markenmanagement-Tools im Bereich des Human Resources Management aufzeigten, hat sich das Employer Branding sowohl in der Forschung, wie auch in den Unternehmen schnell entwickelt. Im Fokus des Employer Branding stehen im Gegensatz zum Markenmanagement, welches auf Kunden ausgerichtet ist, die aktuellen und potentiellen Mitarbeiter. Das grosse Interesse

an Employer Branding ist darauf zurückzuführen, dass Humankapital für Unternehmen hinsichtlich dem erzielen wirtschaftlicher Wettbewerbsvorteile eine immer wichtigere Rolle spielt und die Arbeitnehmer für die Unternehmen dementsprechend einen wichtigen Markt darstellen (Priyadarshi, 2011, S. 510). Insbesondere wissensbasierte Organisationen sind auf qualifizierte Arbeitskräfte angewiesen, da die Mitarbeiter für diese Unternehmen die wertvollsten Ressourcen darstellen (Ewing, Pitt, de Bussy, & Berthon, 2002, S. 3).

Ziel des Employer Branding ist die Schaffung und Erhöhung der Employer Brand Equity (Arbeitgebermarkenwert) (Ambler & Barrow, 1996, S. 188). Employer Brand Equity ist ein immaterieller Wert, welcher sich in den Köpfen von aktuellen und potentiellen Mitarbeitern bildet (Ambler & Barrow, 1996, S. 188). Um die Employer Brand Equity zu bilden und zu erhöhen, sollte ein Unternehmen als erstes die Markenbekanntheit bei potentiellen Mitarbeitern steigern (Kuchеров & Samokish, 2016, S. 32). Weiter kann der Arbeitgebermarkenwert durch den Aufbau eines positiven Markenimages gesteigert werden (Lievens & Highhouse, 2003, S. 76). Durch die gezielte Einflussnahme auf Markenimage und Markenbekanntheit erhöht sich das Markenwissen von aktuellen und möglichen Arbeitnehmern und damit der Employer Brand Equity eines Unternehmens (Davies, 2008, S. 668). Ein weiterer zentraler Aspekt zur Lenkung der wahrgenommenen Attraktivität als Arbeitgeber ist die Employer Value Proposition (Backhaus & Tikoo, 2004, S. 502). Diese beinhaltet die Wertversprechen, welche durch die Arbeitgebermarke zum Ausdruck gebracht werden (Edwards, 2009, S. 7). Bei der Bestimmung der Employer Value Proposition sollen jene Attribute identifiziert werden, welche ein Unternehmen als Arbeitgeber besonders attraktiv machen und von der Konkurrenz differenzieren (Edwards, 2009, S. 7). Die Aufgabe des Employer Branding besteht folglich darin, die Employer Value Proposition in die Arbeitgebermarke zu übersetzen und einen attraktiven Employer Brand zu entwickeln, zu positionieren und gegenüber aktuellen und potentiellen Mitarbeitern zu kommunizieren.

### **3.3 Theoretische Fundierung**

Bevor im weiteren Verlauf der Arbeit genauer auf das interne und externe Employer Branding eingegangen wird, werden im folgenden Kapitel die für das Employer Branding relevanten theoretischen Konzepte vorgestellt.

#### **3.3.1 Soziale Identität**

Ein erster theoretischer Fundierungsansatz des Employer Branding liefert die Theorie der sozialen Identität von Tajfel und Turner (1979, S. 33). Diese nimmt an, dass Individuen nach einem positiven Selbstkonzept streben. Sie haben das Bedürfnis, sich in soziale Gruppen einzuordnen und diese

Gruppen damit Teil der persönlichen Identität werden zulassen (Edwards, 2009, S. 12). Das Selbstkonzept einer Person besteht einerseits aus der eigenen Wahrnehmung und dem Selbstbild. Andererseits besteht das Konzept aus dem Bild, wie sich eine Person nach aussen präsentiert und der Vorstellung darüber, wie sie von der Aussenwelt wahrgenommen wird (Sponheuer, 2010, S. 48). Das Selbstkonzept wird im Rahmen der Markenführung als bestimmender Faktor bezüglich Markenwahl und Markenloyalität angesehen (Magin, 2004, S. 8). Es ist damit auch im Kontext des Employer Branding von Bedeutung.

In Bezug auf Employer Branding werden nun der Arbeitgeber bzw. das Arbeitsumfeld als Gruppe wahrgenommen, derer sich ein Arbeitnehmer zugehörig fühlt und mit der er sich identifiziert (Rampl & Kenning, 2014, S. 220). Arbeitnehmer bevorzugen die Zugehörigkeit zu Unternehmen, welche sich über ihre Marke und ihr Image positiv von anderen Unternehmen abgrenzen und sich damit positiv auf die soziale Identität auswirken (Edwards, 2005, S. 211). Insbesondere Unternehmen, welche mit attraktiven symbolischen Arbeitgebereigenschaften assoziiert werden, tragen zu einer positiven Selbsteinschätzung bei (Highhouse, Thornbury, & Little, 2007, S. 137). Gemäss Cable und Turban (2003, S. 2251) sind potentielle Mitarbeiter bereit, ein niedrigeres Gehalt in Kauf zu nehmen, um bei einem solchen Unternehmen zu arbeiten. Verschiedene Studien stellen ausserdem fest, dass das Image und die Marke einen positiven Effekt auf die Identifikation und Arbeitszufriedenheit der aktuellen Mitarbeiter haben, wodurch die Arbeitnehmerbindung erhöht werden kann (Lievens, Van Hove, & Anseel, 2007, S. 45; Priyadarshi, 2011, S. 519). Somit nehmen im Hinblick auf die Gewinnung und der langfristigen Bindung von Arbeitnehmern die Ausgestaltung des Arbeitgeberimages sowie der Arbeitgebermarke eine zentrale Rolle ein.

### **3.3.2 Psychologischer Vertrag**

Ein weiterer Fundierungsansatz des Employer Branding bildet die Theorie des psychologischen Vertrags (Backhaus & Tikoo, 2004, S. 502). Im Gegensatz zum formalen Arbeitsvertrag ist der psychologische Vertrag ein informeller, nicht niedergeschriebener Vertrag zwischen dem Arbeitnehmer und dem Unternehmen (Rousseau, 1989, S. 123). Gemäss Rousseau (1989, S. 121) werden Verträge häufig subjektiv interpretiert, wodurch verschiedene Auffassungen bezüglich den Bestimmungen und der Erfüllung bestehen. Dies ist insbesondere bei den Arbeitsverträgen der Fall, welche viel mehr als nur die vertraglich vereinbarten Aspekte umfassen (Rousseau, 1989, S. 122).

Der psychologische Vertrag wird von Rousseau (1989, S. 123) als die Vorstellung eines Individuums in Bezug auf die Bedingungen und Konditionen eines reziproken Austauschabkommens zwischen diesem

Individuum und einer weiteren Partei definiert. Zentraler Punkt ist dabei die Auffassung einer Person, dass von der anderen Partei im Rahmen des Austauschabkommens Versprechen gemacht wurden, welche sich im psychologischen Vertrag widerspiegeln (Rousseau, 1989, S. 123). Der psychologische Vertrag kann somit als die mit einem Austauschabkommen verbundenen, ungeschriebenen Erwartungen der Parteien beschrieben werden.

Die Employer Brand wird von Foster, Punjaisri, und Cheng (2010, S. 403) als Versprechen eines Arbeitgebers gegenüber aktuellen und potentiellen Arbeitnehmern bezeichnet. Aus Sicht des Arbeitgebers bietet Employer Branding mit dem Aufbau und der Kommunikation eines realitätsnahen Employer Brand die Möglichkeit, auf den psychologischen Vertrag von Mitarbeitern einzuwirken (Backhaus & Tikoo, 2004, S. 504). Damit soll der Gefahr einer durch den Mitarbeiter wahrgenommenen Verletzung des psychologischen Vertrages durch das Unternehmen entgegengewirkt werden (Foster et al., 2010, S. 404). Pate, Martin, und McGoldrick (2003, S. 557) untersuchten in einer Fallstudie den Einfluss von arbeitgeberseitigen Verletzungen des psychologischen Vertrages auf das Verhalten der Mitarbeiter in einem Britischen Textilunternehmen und stellten fest, dass sich bei einer Nichterfüllung der Erwartungen negative Auswirkungen für das Unternehmen ergeben. Wird der psychologische Vertrag hingegen erfüllt, erfüllen auch die Mitarbeiter ihren Teil des Arbeitsvertrages besser. Bailey und Bonifield (2010, S. 299) stellten in ihrem Experiment ebenfalls fest, dass das Erfüllen der mitarbeiterseitigen Erwartungen gegenüber einem Unternehmen einen signifikanten Einfluss auf das Commitment hat.

Es zeigt sich, dass der psychologische Vertrag zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber und das Employer Branding eng miteinander verknüpft sind. Mit der Hilfe von Employer Branding lassen sich die Erwartungen der potentiellen und aktuellen Mitarbeiter hinsichtlich der Arbeitssituation besser abstimmen, was zu höherer Motivation und grösserem Commitment führt (Backhaus & Tikoo, 2004, S. 504).

### **3.3.3 Employer Signaling**

Potentielle Mitarbeiter ziehen zur Bildung von Präferenzen hinsichtlich eines zukünftigen Arbeitgebers Informationen aus unterschiedlichen Quellen heran (Wilden et al., 2010, S. 60). Die Wahrnehmung und Bewertung eines Unternehmens als Arbeitgeber gestaltet sich für Arbeitssuchende allerdings als schwierig, da Arbeitgeber und Bewerber nicht über dieselben Informationen bezüglich Arbeitgebermerkmalen verfügen (Petkovic, 2008, S. 49). Bei Produkten lassen sich Informationsasymmetrien gemäss Darby und Karni (1973, S. 68ff) in Such-, Erfahrungs- und

Vertrauenseigenschaften einteilen. Wilden et al. (2010, S. 65) sehen die Jobs als Produkt, weshalb sich dies ebenfalls auf Arbeitsstellen beziehungsweise Arbeitgeber anwenden lässt. Während sich Sucheigenschaften (z.B. Gehalt oder Standort) vom Nachfrager bereits vor Vertragsabschluss vollständig beurteilen lassen, ist eine Beurteilung der Erfahrungseigenschaften (z.B. Betriebsklima) aus Arbeitnehmersicht erst nach der Aufnahme der Arbeitstätigkeit möglich (Petkovic, 2008, S. 117). Vertrauenseigenschaften (z.B. Arbeitsplatzsicherheit) lassen sich selbst nach der Einstellung nur schwer bewerten (Petkovic, 2008, S. 117). Die Suche nach Informationen zur Beseitigung der Informationsasymmetrien sind für Arbeitnehmer mit hohen Suchkosten verbunden (Wilden et al., 2010, S. 59).

Die Signaling Theorie nach (Spence, 1973) liefert einen in der Literatur häufig angewendeten Ansatz zur Überwindung von Informationsasymmetrien und Reduktion von Suchkosten. Es wird dabei die Sicht des Arbeitgebers betrachtet und argumentiert, dass Informationsasymmetrien in Bezug auf die Arbeitsproduktivität der potentiellen Arbeitnehmer bestehen. Der Grundgedanke zur Reduktion von Unsicherheiten und Fehlentscheidungen ist, dass Nachfragende auf Indikatoren beziehungsweise Signale zurückgreifen, um nicht beobachtbare Leistungseigenschaften zuverlässig einschätzen zu können.

Mittlerweile wird in der Literatur auch über die Anwendung der Signaling Theorie aus Arbeitnehmersicht diskutiert. Wilden et al. (2010, S. 59f) argumentieren in diesem Zusammenhang, dass potentielle Mitarbeiter Signale des zukünftigen Arbeitgebers zur Überwindung von nicht beobachtbaren Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften gebrauchen. Nach der Auffassung von Chapman, Uggerslev, Carroll, Piasentin, und Jones (2005, S. 928ff) beschreibt die Signaling Theorie auch die Signale der Arbeitgeber, welche von potentiellen Arbeitnehmern interpretiert werden, um unvollständige Informationen und die daraus resultierenden Unsicherheiten zu kompensieren. Backes-Gellner und Tuor (2010, S. 277) bestätigten diesen Sachverhalt in ihrer Querschnittstudie über Employer Signaling bei 204 Deutschen Firmen ebenfalls und zeigten, dass Arbeitnehmer die Möglichkeit von Weiterbildungen als Signal von Karriereperspektiven und Arbeitsplatzsicherheit ansehen, da nur Firmen mit guten Marktaussichten bereit sind in ihre Mitarbeiter zu investieren. Das Aussenden von geeigneten Signalen bietet den Unternehmen daher eine Möglichkeit, Informationsasymmetrien abzubauen und die Suchkosten der potentiellen Mitarbeiter zu reduzieren (Wilden et al., 2010, S. 59f).

Hier setzt das Employer Branding an. Für potentielle Arbeitskräfte dienen die Employer Brand sowie

das Employer Image als Signale in Bezug auf die Arbeitgeberereigenschaften (Cable & Turban, 2003, S. 2244). Diese Eigenschaften können aus Sicht der potentiellen Arbeitnehmer nicht oder nur in Zusammenhang mit hohen Suchkosten erörtert werden (Wilden et al., 2010, S. 64). Gemäss Petkovic (2008, S. 122) übernehmen Arbeitgebermarke und Arbeitgeberimage die Rolle von einfach überprüfbaren Sucheigenschaften und ersetzen nicht erkennbare Erfahrungs- und Vertrauenscharakteristika. Kirmani und Rao (2000, S. 66) zeigen in diesem Zusammenhang, dass im Kaufprozess Brand und Image eines Unternehmens einen wichtigen Ersatz für nicht beobachtbare Informationen darstellen. Folglich tragen Arbeitgebermarke und Arbeitgeberimage im Kontext der Signaling Theorie wesentlich zum Abbau von Informationsasymmetrien und zur Reduktion von Suchkosten auf Seiten der Arbeitnehmer bei.

### **3.4 Zielgruppen des Employer Branding**

Employer Branding richtet sich sowohl an bestehende Mitarbeiter innerhalb, als auch an potentielle Arbeitnehmer ausserhalb eines Unternehmens. Aufbauend auf den erläuterten theoretischen Konzepten soll in den Kapiteln 3.4.1 und 3.4.2 aufgezeigt werden, welche Rolle internes sowie externes Employer Branding in Unternehmen einnimmt. Anschliessend werden in Kapitel 3.4.3 die Wechselwirkungen zwischen den beiden Sichtweisen beschrieben.

#### **3.4.1 Internes Employer Branding**

Zielgruppe des internen Employer Branding sind aktuelle Mitarbeiter einer Unternehmung (Backhaus & Tikoo, 2004, S. 503). Es soll den Mitarbeitern aufzeigen, was ein Unternehmen als Arbeitgeber attraktiv und einzigartig macht (Priyadarshi, 2011, S. 511). Durch die Lenkung des Bewusstseins und der Wahrnehmung soll die Beziehung zwischen Mitarbeitern und Unternehmen gestärkt und dadurch Vorteile hinsichtlich der Bindung und Leistungsbereitschaft erlangt werden (Petkovic, 2008, S. 109).

In diesem Kontext zielt das interne Employer Branding auf eine bessere Erfüllung des psychologischen Vertrages ab. Erwartungen, welche im Zusammenhang mit der Arbeitgebermarke auf Seiten der Arbeitnehmer entstehen, gilt es zu erfüllen. Je grösser die Übereinstimmung zwischen den Erwartungen der Arbeitnehmer sowie dem arbeitgeberseitigen Angebot ist, umso erfüllt ist der Vertrag (Moroko & Uncles, 2008, S. 168). Realistische Erwartungen seitens der Mitarbeiter können durch eine klare Kommunikation der Inhalte der Arbeitgebermarke geformt werden, wodurch eine hohe Erfüllung des psychologischen Vertrages erreicht werden kann (Foster et al., 2010, S. 403f). Die Erfüllung des psychologischen Vertrages ist für Arbeitgeber von hoher Bedeutung, da ein mitarbeiterseitig wahrgenommener Vertragsbruch mit negativen Konsequenzen verbunden ist.

Verschiedene Studien haben gezeigt, dass eine Nichterfüllung des psychologischen Vertrages auf der Seite der Arbeitnehmer weniger Commitment und Identifikation, tiefere Arbeitszufriedenheit und Loyalität, geringeres Vertrauen sowie eine tiefere Leistungsbereitschaft zur Folge hat (Zhao, Wayne, Glibkowski, & Bravo, 2007, S. 647). Demnach ist internes Employer Branding essentiell für die Stärkung leistungsrelevanter Grössen wie Commitment, Arbeitszufriedenheit, Vertrauen und Leistungsbereitschaft. Gemäss Miles und Mangold (2004, S. 80) hat die Erfüllung oder Nichterfüllung des psychologischen Vertrages auch Auswirkungen auf die Wahrnehmung der Mitarbeiter gegenüber dem Arbeitgeberimage.

Ein weiterer zentraler Baustein des internen Employer Branding sind die Erkenntnisse zur Theorie der sozialen Identität. Verschiedene Studien stellen fest, dass das Image eines Arbeitgebers einen positiven Effekt auf die Identifikation, die Arbeitszufriedenheit sowie das Commitment der Mitarbeiter hat (Lievens et al., 2007, S. 45; Priyadarshi, 2011, S. 519).

Mittels internem Employer Branding kann folglich auf das Commitment und die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter eingewirkt werden. Zahlreiche Studien bestätigen den positiven Zusammenhang zwischen einem positiven Arbeitgeberimage, dem Commitment und der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter (Priyadarshi, 2011, S. 519; Punjaisri & Wilson, 2007, S. 57). Dadurch können die Unternehmensperformance gesteigert und Wettbewerbsvorteile erzielt werden (Backhaus & Tikoo, 2004, S. 501).

### **3.4.2 Externes Employer Branding**

Externes Employer Branding beinhaltet die Entwicklung und Positionierung eines Unternehmens als attraktiver Arbeitgeber und zielt somit auf potenzielle Mitarbeiter ab (Backhaus & Tikoo, 2004, S. 502f). Ziel des externen Employer Branding ist der Aufbau eines Images als Employer of Choice (Wilden et al., 2010, S. 57). Durch die Lenkung der Wahrnehmung sowie des Bewusstseins der potentiellen Arbeitnehmer in Bezug auf die Attraktivität eines Unternehmens als Arbeitgeber sollen Vorteile in der Rekrutierung von qualifizierten Mitarbeitern erzielt werden (Backhaus & Tikoo, 2004, S. 503). Hier baut das Employer Branding auf der Signaling Theorie auf. Informationsasymmetrien sollen durch externes Employer Branding abgebaut werden, um das Risiko sowie die Suchkosten bei potentiellen Bewerbern zu verringern (Wilden et al., 2010, S. 59). Wilden et al. (2010, S. 59) stellen ausserdem fest, dass sich Bewerber von einem potentiellen Arbeitgeber abwenden, wenn sie nur über ungenügende Informationen über diesen verfügen. Stattdessen wenden sie sich Unternehmen zu, bei welchen sie weniger Unsicherheiten für eine Fehlentscheidung empfinden. Aus diesem Grund ist die Bereitstellung

von relevanten Informationen zu Erfahrungs- und Vertrauenscharakteristika eines Arbeitgebers für eine erfolgreiche Rekrutierung von grosser Bedeutung. Aufgrund seiner hohen Glaubwürdigkeit für potentielle Mitarbeiter kommt hierbei dem Arbeitgeberimage eine zentrale Rolle zu. Verschiedene Studien zeigen, dass das positive Image eines Unternehmens Auswirkungen auf die Anziehung potentieller Mitarbeiter hat und der Entwicklung dieses Images im externen Employer Branding somit eine grosse Bedeutung zukommt (Backhaus & Tikoo, 2004, S. 504ff; Edwards, 2009, S. 8).

Zusätzlich zur Entwicklung des Unternehmensimages ist im Zusammenhang mit dem externen Employer Branding die Erhöhung der Bekanntheit ein wesentlicher Aspekt. Gemäss Ambler und Barrow (1996, S. 196) hat die Bekanntheit einer Arbeitgebermarke einen positiven Einfluss auf den Rekrutierungserfolg eines Unternehmens. Dies ist einerseits darauf zurückzuführen, dass durch eine höhere Bekanntheit eines Unternehmens das Image positiv beeinflusst wird (Petkovic, 2008, S. 82). Aufgrund der Bedürfnisse der sozialen Identität kann zudem davon ausgegangen werden, dass durch das verbesserte Image das Bestreben nach der Zugehörigkeit zu einem Unternehmen steigt. Andererseits erhöht die Bekanntheit eines Unternehmens die Wahrnehmung als potentieller Arbeitgeber, wodurch Informationsasymmetrien und Unsicherheiten seitens der potentiellen Arbeitnehmer abgebaut werden (Kirmani & Rao, 2000, S. 66).

### **3.4.3 Wechselwirkungen**

In den letzten beiden Kapiteln wurden die Rolle und Relevanz von externem und internem Employer Branding für Unternehmen einzeln betrachtet. Wie Moroko und Uncles (2008, S. 161) aber aufzeigen, sollte Employer Branding immer die Integration der externen sowie der internen Sichtweise beinhalten. Auch Mosley (2007, S. 130) zeigt auf, dass hinsichtlich eines höheren Rekrutierungserfolges sowie zur langfristigen Bindung der Mitarbeiter und damit dem Erzielen von Wettbewerbsvorteilen konsequent beide Sichtweisen in das Employer Branding integriert werden müssen. Celani und Singh (2011, S. 224) führen zudem aus, dass interne Employer Branding-Aktivitäten einen Einfluss auf das externe Employer Branding haben. Demnach greifen potentielle Mitarbeiter bei der Informationssuche nicht nur auf Signale von den Unternehmen selber, sondern vor allem auch auf solche von aktuellen oder ehemaligen Arbeitnehmern zurück (Celani & Singh, 2011, S. 224). Auskünfte von Arbeitskräften eines Unternehmens werden von potentiellen Mitarbeitern als die glaubwürdigsten Quellen für Informationen zum Employer Branding empfunden (Wilden et al., 2010, S. 70).

Auf das Arbeitgeberimage, welches im Hinblick auf das Erzielen von externen Employer Branding-Effekten von grosser Bedeutung ist, haben die Arbeitnehmer ebenfalls einen grossen Einfluss, da



dieses zu einem grossen Teil durch deren Handlungen und Aktivitäten beeinflusst wird (Rynes, Bretz, & Gerhart, 2006, S. 487). Die Wichtigkeit von Commitment, Arbeitszufriedenheit, wahrgenommenem Image und Identifikation mit dem Arbeitnehmer sowie dem damit verbundenen Einfluss auf die Arbeitgebermarke wird von vielen Autoren hervorgehoben (Ambler & Barrow, 1996, S. 186; Maxwell & Knox, 2009, S. 895). Der Einfluss der aktuellen Mitarbeiter auf das externe Employer Branding ist insbesondere im Dienstleistungssektor von grosser Bedeutung, da hier potentielle Mitarbeiter als Kunden in direktem Kontakt mit den Arbeitnehmern stehen und so deren Signale direkt empfangen können (Ambler & Barrow, 1996, S. 186).

Neben dem Einfluss des internen auf das externe Employer Branding, sind auch umgekehrte Effekte, also der Einfluss des externen auf das interne Employer Branding zu beobachten. Durch die klare Kommunikation der Inhalte der Arbeitgebermarke hat das interne Employer Branding zum Ziel, realitätsgetreue Erwartungen seitens der Arbeitnehmer zu formen (Foster et al., 2010, S. 403). Gemäss Rousseau und Greller (1994, S. 386) entstehen arbeitnehmerseitige Erwartungen bereits während der Informationssuche der potentiellen Mitarbeiter. Dies zeigt, dass die Ziele des internen Employer Branding, also die Bildung von realitätsgetreuen Erwartungen, bereits durch die externen Employer Branding Aktivitäten beeinflusst werden.

Durch eine Abstimmung der internen und externen Employer Branding Aktivitäten sind für ein Unternehmen viele Vorteile zu erwarten, was die Wichtigkeit einer Integration der beiden Sichtweisen zu einer einheitlichen Employer Branding Strategie zeigt.

### **3.5 Massnahmen des Employer Branding**

Das folgende Kapitel soll nach den theoretischen und wissenschaftlichen Ausführungen zum Employer Branding einen Überblick über die Massnahmen zur Umsetzung einer Employer Branding Strategie geben.

Die wissenschaftliche Literatur und die betriebliche Praxis sind sich darüber einig, dass Employer Branding für Unternehmen zunehmend an Relevanz gewinnt. Gemäss einer Querschnittbefragung bei 175 Deutschen Unternehmen von Esch. The Brand Consultants GmbH (2015, S. 10) sind 70% der befragten Unternehmen der Meinung, dass die Relevanz von Employer Branding in Zukunft steigen wird. In einer weltweiten Umfrage von Employer Brand International (2014, S. 24) bei 1143 Unternehmen gaben 32% an, die Ausgaben für Employer Branding in den kommenden Jahren gleich zu behalten. 38% der befragten Unternehmen werden ihre Ausgaben sogar erhöhen und nur 5%

werden ihre Aufwendungen für Employer Branding reduzieren. Obwohl aus den Studien hervorgeht, dass die Unternehmen die Bedeutung von Employer Branding als wichtig einschätzen, spiegelt sich dies nicht in den Massnahmen wider. Gerade einmal bei 17% der Unternehmen weltweit nimmt Employer Branding aktuell eine wichtige Rolle in der Unternehmensstrategie ein (Employer Brand International, 2014, S. 26). Ein ähnliches Bild zeigt sich bei deutschen Unternehmen: bei nur 24% der befragten Unternehmen nimmt Employer Branding eine wichtige Rolle in der Unternehmensstrategie ein (Esch. The Brand Consultants GmbH, 2015, S. 10). Ein Grund für die Unterentwicklung des Employer Branding in den Unternehmen ist, dass es sich dabei um eine junge Disziplin handelt, welche sich in einem frühen Forschungsstadium befindet (Sponheuer, 2010, S. 114). 67% der Unternehmen sind allerdings bestrebt, diese Lücke zu schliessen und geben an, dass sie ihre noch nicht oder nur teilweise vorhandene Employer Branding Strategie in den kommenden Jahren weiterentwickeln werden (Employer Brand International, 2014, S. 26).

Gemäss den in Kapitel 3.4 ausgeführten wissenschaftlichen Überlegungen hat das Employer Branding sowohl die Mitarbeitergewinnung als auch die Bindung aktueller Arbeitnehmer zum Ziel. Im Gegensatz zu diesen theoretischen Überlegungen steht in der Unternehmenspraxis die Mitarbeiterrekrutierung klar im Vordergrund von Employer Branding Strategien. In einer entsprechenden empirischen Studie von Universum Communications (2005, S. 99) gaben 84% der Unternehmen an, die Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber bei potentiellen Mitarbeitern als Ziel zu haben. Mit 33% erst als viertwichtigstes Ziel wurde die Entwicklung von Commitment und Stolz bei aktuellen Mitarbeitern genannt.

Employer Branding hat in den letzten Jahren stark an Bedeutung gewonnen, weshalb es mittlerweile eine Vielzahl von Anwendungsmöglichkeiten gibt, welche sich allerdings sehr ähnlich sind. Viele dieser Implementierungsmöglichkeiten stammen aus der Praxis, da wissenschaftlich fundierte Modelle und Instrumente zum Employer Branding aufgrund des frühen Forschungsstadiums noch selten anzutreffen sind (Sponheuer, 2010, S. 114). Viele dieser Ansätze stammen von spezialisierten Marken- oder Personalmarketingagenturen und haben daher einen kommerziellen Hintergrund. Häufig werden diese Ansätze aus Zielgruppenbefragungen entwickelt, welche zum Ziel haben, die Anforderungen der Zielgruppen und Einstellungen zu bestimmten Unternehmen zu erfassen (Sponheuer, 2010, S. 118). Tabelle 2 gibt einen Überblick über verschiedene Managementansätze.

Die Managementansätze von Universum Communications und dem Trendence Institut für Personalmarketing sind in Ansatz und Aufbau ähnlich und basieren auf der Befragung potentieller

Mitarbeiter. Anhand von repräsentativen Befragungen von Absolventen über ihre Anforderungen an die Wunscharbeitgeber werden Kommunikationsempfehlungen für die Gewinnung neuer Mitarbeiter abgeleitet (Sponheuer, 2010, S. 120). Der Nachteil dieser Managementansätze ist, dass sie sich ausschliesslich auf die externe Perspektive fokussieren und unternehmensinterne Zielgruppen vernachlässigt werden. Weiter besteht keine Verknüpfung zur übergreifenden Markenstrategie der Unternehmen. Im Gegensatz dazu stützt sich der Ansatz vom Institut „Great Place To Work“ ausschliesslich auf aktuellen Mitarbeiter. Mittels Mitarbeiterbefragungen, Kultur-Audit und Benchmarking werden die fünf Kerndimensionen Glaubwürdigkeit, Respekt, Fairness, Stolz und Teamgeist eines Unternehmens bewertet (Great Place To Work Schweiz, 2017, S. 4). Aus den verschiedenen Unternehmensbewertungen werden Praktiken zur Gestaltung eines Unternehmens als attraktiver Arbeitgeber abgeleitet. Wie den Ansätzen von Universum Communications und dem Trendence Institut für Personalmarketing, fehlt auch diesem Ansatz die übergreifende Markenstrategie. Weiter erfolgt die Betrachtung ausschliesslich aus der Sicht der Mitarbeiter, was keine gezielte Positionierung für die Zielgruppe der potentiellen Arbeitnehmer zulässt (Sponheuer, 2010, S. 121).

Tabelle 2: Managementansätze zum Employer Branding

Zielgruppe	Autor	Managementansatz
Potentielle Mitarbeiter	Universum Communications	Fünfstufiger Prozess zur Einführung einer Employer Branding-Strategie: Datenerhebung, Positionierung, Kommunikationsplanung, Materialerstellung und Umsetzung. Betonung auf Konsistenz zwischen Employer Brand und übergreifender Markenstrategie.
	Trendence Institut für Personalmarketing	Vierstufiger Prozess: Analyse, Strategieentwicklung, Umsetzungsplanung/Umsetzung und Erfolgskontrolle. Herstellung von Konsistenz durch Einbezug der übergreifenden Markenstrategie des Unternehmens im Rahmen der Strategieentwicklung.
Aktuelle Mitarbeiter	Institut „Greatplacetowork“	Allgemein gültige Markenkernwerte als Basis aller Entscheidungen und Handlungen im Unternehmen, d.h. Konsistenz durch einheitliche Positionierung gegenüber Kunden und Mitarbeitern
Potentielle und aktuelle Mitarbeiter	Ansatz von (Polomski, 2005)	Vorgehensmodell aus 14 Einzelschritten zur Entwicklung der Employer Branding-Strategie. Konsistenz zwischen Employer und Consumer Branding durch einheitliche Grundbotschaft bei dennoch unterschiedlich ausgerichteten Inhalten.

Eigene Darstellung in Anlehnung an Sponheuer (2010, S. 119)

Ein für das Employer Branding interessanter Managementansatz liefert (Polomski, 2005, S. 473ff) mit seinem aus 14 Einzelschritten bestehenden Vorgehensmodell. Er bezieht verschiedene Aspekte wie die Unternehmensstrategie, Vision, Mission und Corporate Identity sowie eine detaillierte Analyse der Anforderungen wichtiger Stakeholder-Gruppen und eine Wettbewerber- und Umfeldanalyse mit ein und strebt eine enge Zusammenarbeit zwischen Marketing, Unternehmenskommunikation und HR an (Sponheuer, 2010, S. 126). Ziel ist, dass die Employer Value Proposition und die Customer Value Proposition trotz unterschiedlichen Inhalten und Zielgruppen dieselbe Grundbotschaft beinhalten.

Die vorgestellten Managementansätze beinhalten alle ein Kommunikationselement, mit welchem potentielle Arbeitnehmer, aktuelle Mitarbeiter oder beide Zielgruppen angesprochen werden sollen. Um die Employer Brand zu stärken nutzen gemäss der Studie von Employer Brand International (2014, S. 11)) 76% der Unternehmen die sozialen Medien als Hauptkommunikationsmittel. Dass diese ein adäquates Mittel zur Stärkung der Arbeitgebermarke sind, zeigt die Umfrage von Sivertzen, Nilsen, und Olafsen (2013, S. 473) bei 366 Studenten von norwegischen Hochschulen. Es wird aufgezeigt, dass sich die Kommunikation über die sozialen Medien positiv auf die Reputation des Unternehmens auswirkt (Sivertzen et al., 2013, S. 478). Nebst den sozialen Medien werden von Unternehmen auch Karrierewebsites (64%), Entwicklungsprogramme (43%), interne Newsletter (40%), Mitarbeiter-Testimonials (33%) und Campusaktivitäten (22%) angegeben (Employer Brand International, 2014, S. 42). Weiter gaben 19% der befragten Unternehmen an, Sponsoring als Hauptkommunikationsinstrument zu verwenden.

## 4 Sponsoring und Employer Branding

Verschiedene Studien untersuchen den Einfluss von Sportsponsoring auf die Mitarbeiter (Grimes & Meenaghan, 1998, S. 57; Hickman, Lawrence, & Ward, 2005, S. 154). Allen gemein ist, dass sie sich ausschliesslich auf die internen Auswirkungen von Sportsponsoring fokussieren und die Einflüsse auf potentielle Arbeitnehmer vernachlässigen. Untersuchungen, die sich im Besonderen mit dem Sponsoring zum Zwecke des Employer Branding beschäftigen, liegen nicht vor. Dennoch lassen sich aus den bisherigen Ausführungen einige begründete Überlegungen ableiten.

Wie in Kapitel 3.4.1 ausgeführt, zielt das interne Employer Branding darauf ab, die Leistungsbereitschaft, das Commitment, die Arbeitszufriedenheit sowie das Vertrauen der Mitarbeiter zu erhöhen. Hickman et al. (2005, S. 153) zeigten in einer Querschnittanalyse die Wirkungen des Sponsoring-Engagements eines Transportunternehmens bei einem NASCAR Team auf und stellten fest, dass sich das Engagement positiv auf das Commitment und die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter auswirkte. Je höher das Fan Involvement der Mitarbeiter für den NASCAR Sport ist, desto grösser ist dieser Effekt (Hickman et al., 2005, S. 154). Ein weiterer zentraler Baustein des internen Employer Branding ist das Image eines Unternehmens. Dieses wirkt sich positiv auf die Arbeitszufriedenheit sowie auf das Commitment der Mitarbeiter aus (Lievens et al., 2007, S. 45; Priyadarshi, 2011, S. 519). In der wissenschaftlichen Literatur wird aus Sicht der Mitarbeiter oft vom wahrgenommenen Image eines Unternehmens (Perceived Corporate Image) gesprochen (Herrbach & Mignonac, 2004, S. 77). Kuo und Shao (2008, S. 2) untersuchten die Wirkung eines Sponsoring-Engagements bei einem Baseball Team aus Taiwan auf die Mitarbeiter des Sponsors und stellten mittels ihrer Querschnittanalyse fest, dass das Sponsoring das wahrgenommene Image des Unternehmens bei den Mitarbeitern erhöhte, was zu einer Leistungssteigerung auf der Seite der Arbeitnehmer führte. Aufgrund dieser Ausführungen ist davon auszugehen, dass sich das Sponsoring als internes Employer Branding Tool eignet.

Nach der Theorie des Sozialen Identität (vgl. Kapitel 3.3.1), bevorzugen sowohl aktuelle, als auch potentielle Arbeitnehmer die Zugehörigkeit zu Unternehmen, welche sich über ihre Marke und ihr Image positiv von andern abgrenzen. Eine wichtige Voraussetzung um ein positives Arbeitgeberimage bei den Arbeitnehmern zu erreichen, ist eine hohe Bekanntheit (Edwards, 2009, S. 8). In diesem Zusammenhang zeigen zahlreiche Studien, dass Sportsponsoring darauf abzielt, die Bekanntheit eines Unternehmens zu erhöhen (Aaker & Joachimsthaler, 2000, S. 207; Bruhn, 2010, S. 50; Henseler et al., 2011, S. 11; Witcher et al., 1991, S. 17). Weiter bevorzugen Arbeitnehmer die Zugehörigkeit zu

Unternehmen, welche sich über ihr Image positiv von andern Unternehmen abgrenzen (Edwards, 2005, S. 211). Gwinner und Eaton (1999, S. 47) zeigten anhand eines Experiments mit 160 Studenten den positiven Effekt von Sport-Event-Sponsoring auf das Image eines Unternehmens. Der Effekt des Imagetransfers erwies sich als besonders wirksam, wenn die Probanden an dem gesponserten Event teilgenommen haben und mit dem Sponsor in Kontakt gekommen sind (Gwinner & Eaton, 1999, S. 47). Durch eine höhere Bekanntheit und ein besseres Image eines Unternehmens steigt bei potentiellen Arbeitnehmern der Wunsch, für dieses Unternehmen tätig zu sein. Highhouse, Lievens, und Sinar (2003, S. 989) sprechen dabei von der Attraktivität eines Unternehmens (Organizational Attractiveness).

Wie in Kapitel 3.3.3 aufgezeigt, nehmen Marke und Image eines Arbeitgebers auch im Kontext des Employer Signaling als Signale für potentielle Arbeitnehmer eine zentrale Rolle ein. Besonders in Bezug auf die Arbeitgeberereigenschaften zur Überwindung von nicht beobachtbaren Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften (Cable & Turban, 2003, S. 2244; Wilden et al., 2010, S. 59f). Die Arbeitgeberereigenschaften können aus Sicht der potentiellen Mitarbeiter nicht oder nur in Zusammenhang mit hohen Suchkosten erörtert werden (Wilden et al., 2010, S. 64). Kirmani und Rao (2000, S. 66) zeigen, dass die Marke und das Image eines Unternehmens im Kaufprozess einen wichtigen Ersatz für nicht beobachtbare Informationen darstellen. Folglich tragen die Marke und das Image im Kontext der Signaling Theorie wesentlich zum Abbau von Informationsasymmetrien und zur Reduktion von Suchkosten auf Seiten der Arbeitnehmer bei. Kapitel 2.4 zeigt, dass die Ziele des Sponsorings die Stärkung der Marke sowie des Images beinhalten, weshalb sich Sponsoring auch aufgrund der Signaling Theorie als Tool des Employer Branding eignen dürfte.

## 5 Forschungsfragen und Hypothesen

Der Ausgangspunkt dieser Arbeit war die Frage nach dem Einfluss des Sportsponsorings auf das externe und interne Employer Branding sowie den Schlüsselattributen, welche die Einstellung gegenüber einem Sponsor beeinflussen. Im folgenden Kapitel werden die Forschungsfragen formuliert und auf Basis des Forschungsstandes ein konzeptionelles Modell erstellt, welches die zu untersuchenden Beziehungen dieser Arbeit grafisch darstellt. Aus dem konzeptionellen Modell werden anschliessend die zu untersuchenden Hypothesen abgeleitet.

### 5.1 Forschungsfragen

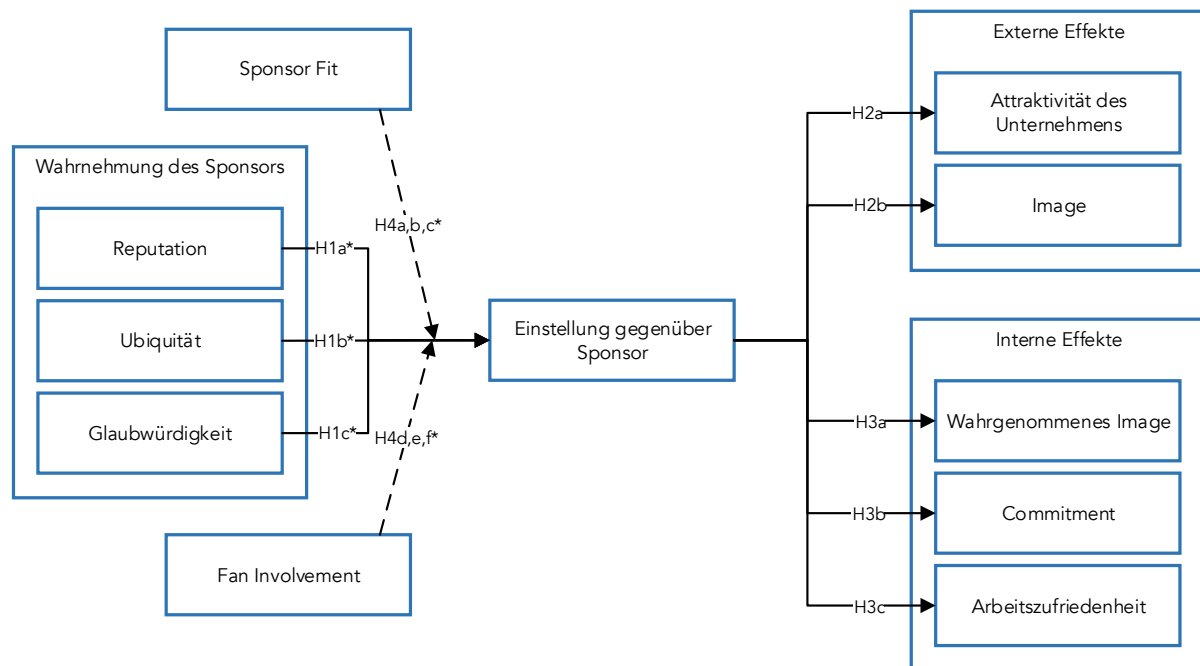
Die vorliegende Arbeit umfasst drei zu untersuchende Wirkungen, was zu den drei folgenden Forschungsfragen führt:

1. Welche Schlüsselattribute beeinflussen die Einstellungsbildung gegenüber einem Sponsor?
2. Beeinflusst Sportsponsoring die Attraktivität und das Image eines Unternehmens im Hinblick auf potentielle Arbeitnehmer?
3. Beeinflusst Sportsponsoring das wahrgenommene Image, das Commitment sowie die Arbeitszufriedenheit der aktuellen Arbeitnehmer?

### 5.2 Konzeptionelles Modell

Basierend auf den bisher gewonnenen Erkenntnissen wurde ein konzeptionelles Modell entwickelt (vgl. Abbildung 5), welches die Wirkungszusammenhänge der involvierten Variablen zeigt. Die unabhängigen und variierenden Variablen sind ceteris paribus jene, welche die Wahrnehmung des Sponsors beeinflussen (Reputation, Ubiquität und Glaubwürdigkeit). Die abhängigen Variablen sind einerseits die externen Effekte (Attraktivität des Unternehmens und Image) sowie andererseits die internen Effekte (wahrgenommenes Image, Commitment und Arbeitszufriedenheit). Die Einstellung gegenüber dem Sponsor fungiert dabei als Mediator zwischen den unabhängigen und abhängigen Variablen. Weiter kann der Einfluss der unabhängigen Variablen auf den Mediator durch die Moderatoren Sponsor Fit und Fan Involvement beeinflusst oder verändert werden.

Abbildung 5: Konzeptionelles Modell



\* Hypothese wird sowohl für die externe als auch für die interne Umfrage überprüft.

### 5.3 Hypothesen

Das konzeptionelle Modell basiert auf der Grundannahme, dass durch Sponsoring die Einstellung der aktuellen und potentiellen Mitarbeiter gegenüber dem Sponsor verbessert werden kann, um Vorteile hinsichtlich dem internen und externen Employer Branding zu erzielen. Darauf basierend wurden die folgenden Hypothesen ausformuliert (vgl. Tabelle 3). Diese werden nachfolgend im Rahmen der empirischen Untersuchung getestet und diskutiert.

Tabelle 3: Hypothesen

Hypothese	Basishypothese
H <sub>1a</sub>	Die Reputation des Sponsors hat einen signifikanten Einfluss auf die Haltung gegenüber desselben Sponsors.
H <sub>1b</sub>	Die Ubiquität des Sponsors hat einen signifikanten Einfluss auf die Haltung gegenüber desselben Sponsors.
H <sub>1c</sub>	Die Glaubwürdigkeit des Sponsors hat einen signifikanten Einfluss auf die Haltung gegenüber desselben Sponsors.
H <sub>2a</sub>	Die Haltung gegenüber dem Sponsor hat einen signifikanten Einfluss auf die Attraktivität des Unternehmens gegenüber potentiellen Arbeitnehmern.
H <sub>2b</sub>	Die Haltung gegenüber dem Sponsor hat einen signifikanten Einfluss auf das Image gegenüber potentiellen Arbeitnehmern.
H <sub>2c</sub>	Die Haltung gegenüber dem Sponsor hat einen signifikanten Einfluss auf die Bekanntheit als Arbeitgeber gegenüber potentiellen Arbeitnehmern.
H <sub>3a</sub>	Die Haltung gegenüber dem Sponsor hat einen signifikanten Einfluss auf das wahrgenommene Image der bestehenden Arbeitnehmer.
H <sub>3b</sub>	Die Haltung gegenüber dem Sponsor hat einen signifikanten Einfluss auf das Commitment der bestehenden Arbeitnehmer.



Tabelle 3 (Fortsetzung): Hypothesen

Hypothese	Basishypothese
H <sub>3c</sub>	Die Haltung gegenüber dem Sponsor hat einen signifikanten Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit der bestehenden Arbeitnehmer.
H <sub>4a</sub>	Der Sponsor Fit nimmt eine moderierende Rolle zwischen der Reputation des Sponsors und der Einstellung gegenüber dem Sponsor ein.
H <sub>4b</sub>	Der Sponsor Fit nimmt eine moderierende Rolle zwischen der Ubiquität des Sponsors und der Einstellung gegenüber dem Sponsor ein.
H <sub>4c</sub>	Der Sponsor Fit nimmt eine moderierende Rolle zwischen der Glaubwürdigkeit des Sponsors und der Einstellung gegenüber dem Sponsor ein.
H <sub>4d</sub>	Das Fan Involvement nimmt eine moderierende Rolle zwischen der Reputation des Sponsors und der Einstellung gegenüber dem Sponsor ein.
H <sub>4e</sub>	Das Fan Involvement nimmt eine moderierende Rolle zwischen der Ubiquität des Sponsors und der Einstellung gegenüber dem Sponsor ein.
H <sub>4f</sub>	Das Fan Involvement nimmt eine moderierende Rolle zwischen der Glaubwürdigkeit des Sponsors und der Einstellung gegenüber dem Sponsor ein.

## **6 Methodisches Vorgehen**

Nach der Erläuterung der Ausgangslage sowie der Definition der Kernfragen und Hypothesen zur empirischen Untersuchung werden nachfolgend das Untersuchungsobjekt, die Erhebungsmethode, die Operationalisierung der Konstrukte und die Probandenauswahl beschrieben.

### **6.1 Untersuchungsobjekt**

Die Rivella AG, im Zuge der Lesefreundlichkeit in der vorliegenden Masterarbeit als Rivella bezeichnet, ist ein Schweizer Getränkehersteller mit Sitz in Rothrist. Rivella beschäftigte im Jahr 2016 254 Mitarbeitende und erzielte einen Umsatz von CHF 138 Mio. (Rivella AG, 2017b). Rivella engagiert sich in verschiedenen Bereichen, welche einen aktiven, gesunden und nachhaltigen Lebensstil fördern. Sponsoring-Engagements werden ausschliesslich im sportlichen und bewegungsfördernden Umfeld, mit den Schwerpunkten Laufsport, Wintersport sowie Fun & Family eingegangen. Eines der grössten Sponsoring-Engagements von Rivella ist die Partnerschaft mit Swiss Ski, welche bis ins Jahr 1977 zurückreicht. Im weiteren Verlauf der Arbeit soll deshalb der Einfluss der Sponsoring-Aktivitäten von Rivella generell, sowie das Engagement bei Swiss Ski im speziellen, auf das Employer Branding untersucht werden.

### **6.2 Erhebungsmethode**

Im nächsten Schritt wird die eigentliche Erhebungsmethode festgelegt. Die Erhebung von Primärdaten erfolgt üblicherweise mittels Befragungen, Beobachtungen und Experimenten (Atteslander, 2010, S. 54). Die Befragung stellt sich dabei für das vorliegende Forschungsziel aus mehreren Gründen als passend und effizient heraus. Beobachtungen und Experimente sind dagegen eher ungeeignet, um die Forschungsfragen zu untersuchen. Die Beobachtung analysiert das Verhalten und die Reaktionen von Probanden, um daraus Rückschlüsse auf das Forschungsproblem zu ziehen (Broda, 2006, S. 38). Da der Einfluss des Sponsorings auf das Employer Branding nicht beobachtbar ist, sind die Möglichkeiten der Beobachtung beschränkt. Die experimentelle Forschung untersucht Ursache-Wirkungsverhältnisse unter kontrollierten Bedingungen (Atteslander, 2010, S. 177). In der vorliegenden Forschungsarbeit besteht jedoch das Problem, dass die Variable Sponsoring nicht kontrollierbar ist. Zudem kann der Wirkungsfaktor Sponsoring nicht von einer möglichen Kontrollgruppe isoliert werden (Atteslander, 2010, S. 187).

Abgesehen vom Ausschluss der restlichen Ansätze, sprechen weitere Vorteile für eine Befragung als

passende Methode zur Untersuchung des vorliegenden Forschungsziels. Der entscheidende Vorteil liegt darin, dass die erhobenen Items mittels eines standardisierten Fragebogens mit direkten Fragen und vorgegebenen Antworten über eine grosse Stichprobe hinweg vergleichbar werden (Böhler, 2004, S. 4). Gründe für die Wahl einer Online-Befragung liegen in der schnellen Verfügbarkeit der Daten und den durch die einfache Kontaktaufnahme geringen Erhebungskosten (Atteslander, 2010, S. 166). Andererseits bringt die Nutzung einer Online-Befragung auch einige Nachteile mit sich. Ein Nachteil von Online-Befragungen ist die mangelnde Repräsentativität hinsichtlich der ungleichmässigen Internetnutzung durch unterschiedliche Personengruppen (Coverage Bias) (Couper, 2000, S. 460). Bei der externen Umfrage dürfte dieses Problem für die vorliegende Studie allerdings kaum relevant sein, da die Befragung bei Studierenden durchgeführt wird, welche alle durch die Hochschule über einen Internet-Zugang verfügen und einen E-Mail-Account besitzen. Bei der Befragung der aktuellen Arbeitnehmer wird die Untersuchung auf Wunsch von Rivella ausschliesslich bei Mitarbeiter, welche im Unternehmen Internetzugang haben, durchgeführt. Weiter besteht bei Online-Befragungen die Gefahr der Selbstselektion, da mehrheitlich Nutzer an der Umfrage teilnehmen, welche sich für das Befragungsthema interessieren und keine aktive Selektion stattfindet (Bandilla, 1999, S. 12).

### 6.3 Operationalisierung

Nachfolgend erfolgt die Operationalisierung der Variablen aus dem konzeptionellen Modell. Um die Validität der Fragen zu gewährleisten, wurden sämtliche Items und Skalen aus der etablierten Literatur übernommen (Böhler, 2004, S. 111). Die Items wurden jeweils an das entsprechende Unternehmen sowie das Sponsoring-Objekt angepasst und ins Deutsche übersetzt. Bei der Übersetzung ist das Augenmerk auf eine einfache, klare, neutrale und verständliche Sprache, ohne Doppelbedeutungen oder Fachbegriffe zu legen (Böhler, 2004, S. 99). Alle Items, welche mit einer Likert-Skala erhoben wurden, wurden auf einer 5-Punkt-Skala von 1 („überhaupt nicht“) bis 5 („voll und ganz“) erfasst. Gründe für die Verwendung einer Multi-Item-Skala sind zahlreich: Mehrere Items sind eher geeignet, den verschiedenen Facetten eines zu messenden Konstrukts gerecht zu werden als eine Single-Item-Skala, da feiner differenzierte Messwerte geliefert werden. Bei Messungen auf Basis von Multi-Item-Skalen wird dementsprechend von einem höheren Informationsgehalt ausgegangen. Weiter ist aufgrund der geringeren Abhängigkeit des ermittelten Messwerts von der Reaktion auf ein einzelnes Item die Reliabilität von Multi-Item-Skalen tendenziell höher als jene von Single-Item-Skalen (Kuss, Wildner, & Kreis, 2014, S. 95ff). Um die Validität zu erhöhen, empfehlen Weijters, Cabooter, und Schillewaert (2010, S. 245) die Punkte der Skala mit verbalen Ankern zu versehen. Weiter ist bei der Wahl der Skalen zu klären, ob diese eine gerade oder ungerade Anzahl von Antwortmöglichkeiten haben. Bei einer ungeraden Anzahl von Antwortmöglichkeiten wird den Probanden die Möglichkeit

gegeben, eine neutrale Position einzunehmen. Dies kann dazu führen, dass Probanden ihre wahre Meinung nicht preisgeben und bei einer negativen Einstellung zu einem Sachverhalt aufgrund von sozialer Erwünschtheit eine neutrale Position einnehmen (Nowlis, Kahn, & Dhar, 2002, S. 320). Es ist allerdings auch möglich, dass Probanden einem Sachverhalt gegenüber tatsächlich neutral eingestellt sind. Sind Probanden aufgrund einer geraden Anzahl von Antwortmöglichkeiten im Falle einer neutralen Einstellung gezwungen, eine positive oder negative Haltung einzunehmen, kann dies die Probanden verärgern, was zu negativen Werten in der Umfrage führen kann (Weijters et al., 2010, S. 238). Bei der Wahl der Anzahl der Skalen ist gemäss Weijters et al. (2010, S. 245) zu beachten, dass eine 7-Punkt-Skala mit zwei verbalen Ankern hohe kognitive und verbale Fähigkeiten voraussetzt. Zudem sollten die Probanden bereits Erfahrung mit der Beantwortung von Fragebogen haben. Eine 5-Punkt-Skala auf der anderen Seite ist besser geeignet, um Umfragen in der allgemeinen Bevölkerung durchzuführen. Da in der vorliegenden Arbeit einerseits die Mitarbeiter von Rivella und andererseits Studenten befragt werden, ist die Verwendung einer 5-Punkt-Skala angemessen. Zusätzlich ist eine 5-Punkt-Skala empfehlenswert, wenn danach Regressionsmodelle gerechnet werden (Weijters et al., 2010, S. 245). Aufgrund dieser Ausführungen werden die nachfolgenden Items mittels 5-Punkt-Skalen erhoben.

### 6.3.1 Reputation

Wie in der Studie von Ko et al. (2017, S. 180) wurde die Reputation auf einer 5-Punkt-Likert-Skala erhoben. Tabelle 4 zeigt die drei einzelnen Statements der Multi-Item-Skala, welche die Probanden beurteilten.

Tabelle 4: Operationalisierung Reputation (Ko et al., 2017, S. 180)

Variable	Statements	Extern		Intern	
		MW	SD	MW	SD
REP_1	Rivella hat gute Produkte / Services.	4.14	0.74	4.32	0.71
REP_2	Rivella ist in ihrer Branche hoch angesehen.	3.73	0.78	4.32	0.67
REP_3	Rivella ist eine der fähigsten Firmen in ihrer Branche.	3.51	0.76	4.07	0.70

Mittels der drei Items gaben die Probanden an, ob Rivella ihrer Meinung nach in der Branche hoch angesehen ist, eine fähige Firma ist sowie gute Produkte hat. Die Skala weist sowohl in der externen als auch in der internen Umfrage ein Cronbach's Alpha von über 0.7 auf, womit es sich gemäss Pallant (2010, S. 97) um eine reliable Skala ( $\alpha_e=.809$ ,  $\alpha_i=.758$ ) handelt (vgl. Anhang A). Der Test auf Normalität nach Kolmogorov-Smirnov und Shapiro-Wilk ist signifikant, was auf eine Verletzung der Normalverteilung hinweist. Diese Tests sind allerdings mit Vorsicht zu betrachten, da bei grösseren

Stichproben die Resultate aufgrund von kleinen Abweichungen sehr schnell signifikant werden, weshalb eher die Histogramme zur Überprüfung der Normalverteilung benutzt werden sollten (Field, 2009, S. 144). Weiter kann gemäss dem Central Limit Theorem ab einer Stichprobengrösse von 40 von Normalverteilung ausgegangen werden (Field, 2009, S. 156). Die Überprüfung des Histogramms zeigt, dass die Werte normalverteilt sind (vgl. Anhang B).

### 6.3.2 Ubiquität

Die Ubiquität wurde anhand einer Skala nach Speed und Thompson (2000, S. 231) gemessen. Die drei Aussagen der Skala ( $\alpha_e=.716$ ,  $\alpha_i=.719$ ) (vgl. Anhang A), welche die Probanden beurteilten, sind in Tabelle 5 aufgeführt und erfassen die wahrgenommene Präsenz des Sponsors hinsichtlich dem sponsern verschiedener Sportarten und Sportevents sowie die Erwartungen der Probanden an den Sponsor, grosse Sportereignisse zu sponsern. Die Ubiquität wurde mittels einer 5-Punkt-Likert-Skala gemessen. Aus dem Histogramm ist ersichtlich, dass die Werte normalverteilt sind (vgl. Anhang B).

Tabelle 5: Operationalisierung Ubiquität (Speed & Thompson, 2000, S. 231)

Variable	Statements	Extern		Intern	
		MW	SD	MW	SD
UBI_1	Ich erwarte von Rivella, dass sie grosse Sportereignisse sponsern.	3.38	0.99	3.70	0.73
UBI_2	Rivella sponsert viele verschiedene Sportarten.	3.63	0.90	3.52	0.79
UBI_3	Es ist üblich, dass Rivella Sportevents sponsert.	3.91	0.83	3.89	0.89

### 6.3.3 Glaubwürdigkeit

Die Messung der Glaubwürdigkeit erfolgte anhand einer Skala mit drei Items ( $\alpha_e=.709$ ,  $\alpha_i=.731$ ) nach Speed und Thompson (2000, S. 231) (vgl. Tabelle 6 und Anhang A). Die ersten zwei Aussagen erfassen die Glaubwürdigkeit hinsichtlich der Unterstützung sowie dem Verfolgen der Interessen des Gesponserten. Mit Item drei beurteilten die Probanden, ob Rivella aus ihrer Sicht Swiss Ski auch sponsern würde, falls diese weniger bekannt wären. Die Glaubwürdigkeit wurde mittels einer 5-Punkt-Likert-Skala erfasst.

Tabelle 6: Operationalisierung Glaubwürdigkeit (Speed & Thompson, 2000, S. 231)

Variable	Statements	Extern		Intern	
		MW	SD	MW	SD
GLA_1	Rivella würde Swiss Ski wahrscheinlich auch sponsern, wenn Swiss Ski weniger bekannt wäre.	2.77	1.07	3.23	0.89
GLA_2	Der Hauptgrund, dass Rivella Swiss Ski sponsert, ist, dass Rivella glaubt, Swiss Ski benötige Unterstützung.	2.13	0.81	2.82	0.95
GLA_3	Die Interessen von Swiss Ski liegen Rivella am Herzen.	3.15	0.90	3.59	1.00

Wie aufgrund des Histogramms ersichtlich ist, liegt bei der Messung der Glaubwürdigkeit in der externen Umfrage keine Verletzung der Normalverteilung vor. Das Histogramm der internen Umfrage weist allerdings auf eine Verletzung hin (vgl. Anhang B).

### 6.3.4 Einstellung gegenüber Sponsor

Die Einstellung gegenüber dem Sponsor wurde mittels dreier Items ( $\alpha_e=.775$ ,  $\alpha_i=.858$ ) gemessen (vgl. Tabelle 7 und Anhang A). Lee und Cho (2009, S. 49) testeten die Einstellung gegenüber dem Sponsor anhand zweier Items. Zusätzlich zu diesen zwei Items wurden die Probanden anhand einer 5-Punkt-Semantischen-Differential-Skala gefragt, ob ihre Einstellung dem Sponsoring-Engagement gegenüber gleichgültig oder überhaupt nicht gleichgültig ist (vgl. Tabelle 7). Das Histogramm der externen Umfrage zeigt, dass die Daten normalverteilt sind. Bei der internen Befragung sind die Daten nicht normalverteilt (vgl. Anhang B).

Tabelle 7: Operationalisierung Einstellung gegenüber Sponsor (Lee & Cho, 2009, S. 49)

Variable	Statements	Extern		Intern	
		MW	SD	MW	SD
EIN_1	Im Allgemeinen ist meine Einstellung dem Sponsoring-Engagement von Rivella bei Swiss Ski: (zuwider / sympathisch)	4.16	0.80	4.57	0.59
EIN_2	Im Allgemeinen ist meine Einstellung dem Sponsoring-Engagement von Rivella bei Swiss Ski: (schlecht / gut)	4.06	0.78	4.50	0.59
EIN_3	Im Allgemeinen ist meine Einstellung dem Sponsoring-Engagement von Rivella bei Swiss Ski: (gleichgültig / überhaupt nicht gleichgültig)	2.70	1.13	3.98	0.85

### 6.3.5 Sponsor Fit

Wie in der Studie von Speed und Thompson (2000, S. 231) wurde der Sponsor Fit zwischen dem Unternehmen und dem Sponsoring-Objekt mittels einer fünf Aussagen umfassenden 5-Punkt-Likert-Skala ( $\alpha_e=.842$ ,  $\alpha_i=.815$ ) erhoben (vgl. Tabelle 8 und Anhang A).

Tabelle 8: Operationalisierung Sponsor Fit (Speed & Thompson, 2000, S. 231)

Variable	Statements	Extern		Intern	
		MW	SD	MW	SD
FIT_1	Das Image von Rivella und das Image von Swiss Ski sind ähnlich.	3.33	0.83	3.77	0.71
FIT_2	Es besteht eine logische Verbindung zwischen Rivella und Swiss Ski.	3.09	1.10	4.05	0.68
FIT_3	Rivella und Swiss Ski stehen für ähnliche Werte.	3.33	0.93	4.00	0.65
FIT_4	Es macht für mich Sinn, dass Rivella Swiss Ski sponsert.	3.80	0.82	4.18	0.58
FIT_5	Rivella und Swiss Ski passen gut zueinander.	3.91	0.81	4.18	0.66

Auch beim Sponsor-Fit liegt gemäss dem Histogramm bei der externen Befragung keine Verletzung der Normalverteilung vor, bei der Umfrage bei Rivella allerdings schon (vgl. Anhang B).

### 6.3.6 Fan Involvement

Das Fan Involvement wurde anhand einer vier Aussagen umfassenden 5-Punkt-Likert-Skala ( $\alpha_e=.903$ ,  $\alpha_i=.858$ ) nach Dees, Bennett, und Villegas (2008, S. 84) gemessen (vgl. Tabelle 9 und Anhang A). Wie aufgrund des Histogramms ersichtlich, liegt bei der Befragung der potentiellen Arbeitnehmer keine Verletzung der Normalverteilung vor. Anders sieht die Situation bei der internen Umfrage aus, wo das Histogramm auf eine Verletzung der Normalverteilung hinweist. (vgl. Anhang B).

Tabelle 9: Operationalisierung Fan Involvement (Dees et al., 2008, S. 84)

Variable	Statements	Extern		Intern	
		MW	SD	MW	SD
FAN_1	Der Skisport ist für mich wichtig.	2.98	1.36	3.23	1.22
FAN_2	Es ist für mich sehr wichtig, dass Skirennen stattfinden.	2.89	1.38	2.89	1.17
FAN_3	Meine Freunde sehen mich als grossen Fan von Swiss Ski.	1.90	1.06	2.66	1.10
FAN_4	Ich sehe mich selbst als grossen Fan von Swiss Ski.	2.29	1.19	2.70	1.00

### 6.3.7 Attraktivität des Unternehmens

Wie in der Studie von Williams und Bauer (1994, S. 301) wurde die Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber mittels einer vier Statements umfassenden 5-Punkt-Likert-Skala ( $\alpha_e=.819$ ) erhoben (vgl. Tabelle 10 sowie Anhang A). Im ersten Item gaben die Probanden an, ob Rivella ein gutes Unternehmen als Arbeitgeber wäre. Item zwei erhob, ob Rivella aus Sicht der Probanden in ihrer Gemeinschaft als wünschenswerter Arbeitgeber angesehen wird. Die weiteren Items erfassten die Auffassung der Befragten, ob sich Rivella um seine Angestellten kümmert und ein attraktives Unternehmen als Arbeitgeber darstellt.

Tabelle 10: Operationalisierung Attraktivität (Williams & Bauer, 1994, S. 301)

Variable	Statements	Extern	
		MW	SD
ATT_1	Rivella wird in meiner Gemeinschaft als wünschenswerter Arbeitgeber angesehen.	3.17	0.94
ATT_2	Rivella ist aus meiner Sicht ein attraktives Unternehmen als Arbeitgeber.	3.59	0.85
ATT_3	Rivella scheint sich um seine Angestellten zu kümmern.	3.55	0.57
ATT_4	Rivella wäre ein gutes Unternehmen als Arbeitgeber.	3.65	0.69

Auch bei der Attraktivität des Unternehmens ist aus dem Histogramm ersichtlich, dass die Annahmen auf Normalverteilung gegeben sind (vgl. Anhang B).

### 6.3.8 Image

Mittels der fünf Aussagen umfassenden Multi-Item-Skala nach Javalgi et al. (1994, S. 53) wurde das Image aus Sicht der potentiellen Arbeitnehmer erfasst. Die Probanden beurteilten auf einer 5-Punkt-Likert-Skala ( $\alpha_e=.717$ ) ihr Empfinden zu den nachfolgenden Aussagen (vgl. Tabelle 11 und Anhang A). Das Histogramm zeigt keine Verletzung der Normalverteilung (vgl. Anhang B).

Tabelle 11: Operationalisierung Image (Javalgi et al., 1994, S. 53)

Variable	Statements	Extern	
		MW	SD
IMG_1	Rivella hat gute Produkte	4.07	0.78
IMG_2	Rivella engagiert sich in der Allgemeinheit.	3.56	0.79
IMG_3	Rivella ist ein gut geführtes Unternehmen.	3.75	0.62
IMG_4	Rivella reagiert auf Kundenanliegen.	3.58	0.62
IMG_5	Rivella ist ein guter Arbeitgeber.	3.61	0.58

### 6.3.9 Wahrgenommenes Image

Die Skala des wahrgenommenen Images nach Riordan, Gatewood, und Bill (1997, S. 406) besteht aus fünf Items ( $\alpha_i=.869$ ) und wurde anhand einer 5-Punkt-Likert-Skala erfasst. Die Probanden beurteilten ihre Wahrnehmung zu den folgenden Aussagen (vgl. Tabelle 12).

Tabelle 12: Operationalisierung wahrgenommenes Image (Riordan et al., 1997, S. 406)

Variable	Statements	Intern	
		MW	SD
WIM_1	Ich glaube, dass Rivella als guter Arbeitgeber angesehen wird.	4.07	0.59
WIM_2	Ich glaube, dass Rivella von der Bevölkerung als gutes Unternehmen angesehen wird.	4.34	0.71
WIM_3	Ich glaube, dass Rivella ein gutes Image hat.	4.27	0.76
WIM_4	Ich glaube, dass Rivella in ihrer Branche eine gute Reputation hat.	4.07	0.76
WIM_5	Ich glaube, dass Rivella bei ihren Kunden einen guten Ruf hat.	4.14	0.70

Das Histogramm zeigt, dass die Verteilung der Werte von einer Normalverteilung abweicht (vgl. Anhang B).

### 6.3.10 Commitment

Die Messung des Konstrukts Commitment erfolgte anhand einer Skala mit vier Items nach Meyer, Allen, und Smith (1993, S. 544) (vgl. Tabelle 13). Die vier Items ( $\alpha_i=.826$ ) beinhalten Aussagen zur emotionalen Bindung an das Unternehmen, zum Zugehörigkeitsgefühl zu Rivella sowie zum Gefühl, Teil einer grossen Familie zu sein und wurden auf einer 5-Punkt-Likert-Skala erfasst.



Tabelle 13: Operationalisierung Commitment (Meyer et al., 1993, S. 544)

Variable	Statements	Intern	
		MW	SD
COM_1	Ich fühle ein starkes Zugehörigkeitsgefühl zu Rivella.	3.77	0.83
COM_2	Ich fühle mich emotional an Rivella gebunden.	3.68	1.01
COM_3	Ich würde gerne den Rest meiner beruflichen Laufbahn bei Rivella verbringen.	3.11	0.99
COM_4	Ich fühle mich bei Rivella als Teil einer grossen Familie.	3.48	1.02

Meyer et al. (1993, S. 544) erhoben die Items zwei bis vier des Commitments reversiert. Im Pretest hat sich allerdings gezeigt, dass den Probanden die negative Form schwerfällt, weshalb diese Items, entgegen der bisherigen Literatur, nicht reversiert erhoben wurden. Wie aufgrund des Histogramms ersichtlich, liegt eine Verletzung der Normalverteilung vor (vgl. Anhang B).

### 6.3.11 Arbeitszufriedenheit

Die Arbeitszufriedenheit wurde anhand einer Skala bestehend aus sechs Items nach König, Probst, Staffen, und Graso (2011, S. 147) gemessen. Die sechs Aussagen ( $\alpha=.858$ ) erfassen die Zufriedenheit hinsichtlich des Inhalts und der Art der Arbeitsaufgaben, des Gehalts, der Vorgesetzten, der Beziehung zu Arbeitskollegen, den Entwicklungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten sowie der aktuellen Arbeitssituation (vgl. Tabelle 14). Als Messinstrument wurde eine 5-Punkt-Likert-Skala verwendet. Wie bei den anderen Items liegt auch beim Konstrukt Arbeitszufriedenheit eine Abweichung der Normalverteilung vor (vgl. Anhang B).

Tabelle 14: Operationalisierung Arbeitszufriedenheit (König et al., 2011, S. 147)

Variable	Statements	Intern	
		MW	SD
ARB_1	Ich bin mit meinen Entwicklungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten in meinem Unternehmen zufrieden.	3.50	1.00
ARB_2	Alles in allem bin ich mit meiner aktuellen Arbeitssituation zufrieden.	3.70	0.79
ARB_3	Ich bin mit meinem Vorgesetzten zufrieden.	3.77	0.91
ARB_4	Ich bin mit dem Gehalt, welches ich erhalte, zufrieden.	3.43	1.07
ARB_5	Ich bin mit meiner Tätigkeit in Bezug auf den Inhalt und die Art der Arbeitsaufgaben zufrieden.	3.91	0.71
ARB_6	Ich bin mit der Beziehung zu meinen Arbeitskollegen zufrieden.	3.82	0.76

### 6.3.12 Weitere Variablen

Als weitere Variablen wurden die sozio-demographischen Informationen über das Geschlecht und Alter erhoben. Um Unterschiede bezüglich der Studienrichtung zu identifizieren, wurden die Probanden der externen Umfrage nach dem Departement, an welchem sie an der ZHAW studieren, befragt. Analog

dazu wurden die Teilnehmer der internen Umfrage zu ihrer Arbeitsaufgabe bei Rivella befragt. Weiter wurde bei beiden Umfragen erhoben, ob die Teilnehmer bereits privat oder beruflich mit Sponsoring in Kontakt gekommen sind.

#### **6.4 Probandenauswahl**

Nachfolgend wird erläutert, wie die jeweiligen Grundgesamtheiten der empirischen Analysen determiniert sind und welche Personen mit den Umfragen angesprochen werden sollen. Nach Kuss et al. (2014, S. 68) bezeichnet die Grundgesamtheit die Menge aller für die Fragestellung relevanten statistischen Einheiten. Gemäss Sivertzen et al. (2013, S. 476) sprechen Umfragen zum externen Employer Branding Studenten an, da diese in naher Zukunft auf dem Job-Markt nach neuen Arbeitsstellen suchen werden. Deshalb beinhaltet die Grundgesamtheit der externen Umfrage alle in der deutschsprachigen Schweiz studierenden Personen. Da die Umfrage nur in der deutschen Sprache konzipiert wurde, erfolgte die Beschränkung auf den deutschsprachigen Raum. Im Rahmen dieser Masterarbeit konnte keine Vollerhebung durchgeführt werden, weshalb eine Stichprobe der Grundgesamtheit befragt wurde (Kuss et al., 2014, S. 68). Der Link der Umfrage wurde an die Studierenden der ZHAW versandt, weshalb nicht alle Studenten in der deutschsprachigen Schweiz Zugang zur Umfrage hatten. Dementsprechend gilt es zu berücksichtigen, dass die Repräsentativität der Stichprobe nicht zu verallgemeinern und mit Vorsicht zu betrachten ist. Die Grundgesamtheit der internen Umfrage umfasst alle bei Rivella tätigen Personen, welche im Unternehmen über einen Internetzugang verfügen. Die Beschränkung auf Personen mit Internetzugang erfolgte auf Wunsch von Rivella, da die Befragung der Mitarbeiter ohne Internetzugang aufgrund von sprachlichen Verständnisproblemen beim Fragebogen nicht möglich gewesen wäre.

#### **6.5 Pre-Test**

Die beiden Umfragen wurden vor der Haupterhebung einem qualitativen Pretest unterzogen, um die Vollständigkeit sowie die Verständlichkeit des Fragebogens zu testen. Um sicherzustellen, dass der Fragebogen auch für Laien verständlich ist, wurde der Pretest sowohl von wissenschaftlich tätigen Personen, als auch von Personen beantwortet, welche sich nicht gewohnt sind, Fragebogen zu bearbeiten. Die Konstrukte und Skalen wurden allgemein gut verstanden, einzig drei Items der Variable Commitment wurden entgegen der Literatur nicht reversiert erhoben (vgl. Kapitel 6.3.10). Im Rahmen des Pretests wurde eine durchschnittliche Beantwortungsdauer von circa 4 Minuten ermittelt.

## **7 Auswertung**

### **7.1 Auswertungsverfahren**

Für die Auswertung der Daten gelangten verschiedene statistische Verfahren zur Anwendung. Wie die Histogramme in Anhang B zeigen, sind die erhobenen Daten der externen Umfrage normalverteilt, jene der internen Befragung weichen allerdings von einer Normalverteilung ab, so dass mehrheitlich nicht-parametrische Test- und Schätzverfahren angewendet werden. In einem ersten Schritt der durchgeführten Analyse werden verschiedene Gruppen verglichen. Ziel der Untersuchung ist, signifikante Unterschiede zu identifizieren, um Aufschlüsse über die Wirkung des Sponsorings zu erhalten. Beim Vergleich der potentiellen und aktuellen Mitarbeiter handelt es sich um die Analyse von zwei unabhängigen Stichproben. Aufgrund des metrischen Skalenniveaus kommt als Testverfahren der Mann-Whitney-U-Test zum Einsatz (Pallant, 2010, S. 227). Zusätzlich wird innerhalb der Umfragen überprüft, ob sich die Probanden betreffend Geschlecht, Alter, den Departementen an der ZHAW oder der Aufgabe bei Rivella unterscheiden. Bei diesen Vergleichen handelt es sich ebenfalls um unabhängige Stichproben, weshalb beim Vergleich von zwei Gruppen der T-Test bei unabhängigen Stichproben oder der Mann-Whitney-U-Test herangezogen wird (Pallant, 2010, S. 249). Signifikante Unterschiede zwischen den einzelnen Gruppen werden mittels Regressionsanalysen genauer untersucht. Zur Beantwortung der im konzeptionellen Modell aufgestellten Hypothesen wird ebenfalls die Regressionsanalyse angewendet. Die Regressionsanalyse dient vor allem dazu, den Zusammenhang zwischen den Variablen aufzudecken. Sie versucht hauptsächlich der Frage nachzugehen, ob und wie eine oder mehrere unabhängige Variablen auf eine abhängige Variable einwirken bzw. versucht sie den Wert der abhängigen Variable aus dem Wert der unabhängigen Variable vorherzusagen (Field, 2009, S. 198). Wie in Anhang C in den Streudiagrammen zu sehen ist, besteht zwischen den unabhängigen und abhängigen Variablen ein linearer Zusammenhang, d.h. dass sich die Ausprägung der abhängigen Variable proportional mit der Veränderung der unabhängigen Variable verändert und somit mittels der linearen Regressionsanalyse durch eine lineare Funktion beschrieben werden kann.

### **7.2 Beschreibung der Stichproben**

#### **7.2.1 Externe Untersuchung**

Die Datenerhebung erfolgte online mithilfe der Umfragesoftware unipark der QuestBack GmbH im Zeitraum vom 19. April 2017 bis zum 3. Mai 2017. Dabei erreichte die Umfrage ein Gesamtsample von 536 Teilnehmenden, wovon 350 Probanden die Umfrage abschlossen. Dies entspricht einer Beendigungsquote von 65.3%. Zur Auswertung der erhobenen Daten wurde die Software IBM SPSS

Statistics 24 benutzt. Die Rohdaten wurden im SPSS-Format generiert, weshalb eine Bereinigung des Datensatzes notwendig war. Nach Überprüfung des Datensatzes wurden einige Fälle aufgrund von fehlenden Werten entfernt. Die Untersuchung der Boxplots ergab, dass kein Datenpunkt mehr als drei Standardabweichungen vom Mittelwert entfernt lag, weshalb keine Ausreisser entfernt werden mussten (vgl. Anhang D) (Field, 2009, S. 101). Ein weiteres Ausschlusskriterium war die Beantwortungsdauer des Fragebogens. Im Rahmen eines Pretests wurde eine durchschnittliche Beantwortungsdauer von circa vier Minuten ermittelt. Probanden, welche deutlich weniger Zeit für die Bearbeitung der Umfrage benötigten, wurden aus dem Datensatz entfernt. Insgesamt mussten 41 Fälle aufgrund von fehlenden Daten oder zu kurzer Beantwortungsdauer ausgeschlossen werden.

### **7.2.2 Interne Untersuchung**

Wie die Datenerhebung der potentiellen Arbeitnehmer, erfolgte die Befragung der aktuellen Mitarbeiter von Rivella online mithilfe der Software unipark im Zeitraum vom 19. April 2017 bis zum 17. Mai 2017. Es wurde ein Gesamtsample von 79 Probanden erreicht, von welchen 51 Teilnehmende die Umfrage abschlossen, was einer Beendigungsquote von 64.6% entspricht. Analog zur externen Umfrage wurde auch der Datensatz der internen Befragung bereinigt. Es mussten keine Datenpunkte aufgrund der Boxplots entfernt werden (vgl. Anhang D). Weiter wurden 7 Fälle aufgrund von zu kurzer Beantwortungsdauer oder fehlenden Daten ausgeschlossen.

### **7.2.3 Soziodemographische Merkmale der Stichproben**

Die soziodemographischen Merkmale setzen sich aus dem Geschlecht, dem Alter, dem Departement an welchem die Studierenden an der ZHAW eingeschrieben sind, bzw. der Arbeitsaufgabe bei Rivella sowie aus der Frage, ob die Probanden privat oder beruflich mit Sponsoring Kontakt haben, zusammen. Nur sieben Probanden der internen Umfrage machten Informationen zu ihrer Arbeitsaufgabe bei Rivella, weshalb keine Vergleiche zu dieser Frage möglich sind und im weiteren Verlauf der Arbeit nicht weiter darauf eingegangen wird. Das der Analyse zu Grunde liegende externe Sample besteht zu 57.9% aus weiblichen und zu 42.1% aus männlichen Probanden. An der internen Umfrage beteiligten sich 61.4% männliche und 38.6% weibliche Teilnehmer. Die Probanden der externen Befragung weisen ein mittleres Alter von 29.7 Jahren ( $SD = 4.3$  Jahre), diejenigen der internen ein Alter von 41.6 Jahren ( $SD = 8.9$  Jahre) auf. Bei der Befragung der potentiellen Mitarbeiter sind 89.0% der Befragten zwischen 25 und 34 Jahre alt, dahinter folgt die Alterskategorie der über 34-jährigen mit 9.7%. Die 18 bis 24 Jahre alten Probanden machen lediglich 1.3% aus. Anders ist die Altersverteilung bei der unternehmensinternen Befragung, bei welcher 77.3% der Probanden über 34 Jahre alt sind. 20.5% sind zwischen 25 und 34 Jahre alt und lediglich 2.3% weisen ein Alter zwischen

18 und 24 Jahren auf. Die Altersklassen wurden gemäss Bundesamt für Statistik (2016b, S. 23) gewählt. Die meisten Umfrageteilnehmer der externen Befragung studieren an der School of Management and Law (33.7%) gefolgt von den Departementen Gesundheit und Engineering mit jeweils rund 15%. Weiter gaben 25.9% der potentiellen Arbeitnehmer und 29.6% der Mitarbeiter von Rivella an, dass sie privat oder beruflich mit Sponsoring in Kontakt kommen. Diese geringe Anzahl Probanden, ist auf ein falsches Verständnis der Frage zurückzuführen, da vor allem privat sicher mehr Probanden Sponsoring-Massnahmen ausgesetzt sind. Tabelle 15 fasst die beschriebenen soziodemographischen Merkmale der Stichprobe zusammen.

Tabelle 15: Soziodemographische Merkmale der Stichprobe

Merkmal		Extern		Intern	
		Anzahl (n=309)	%	Anzahl (n=44)	%
Geschlecht	Männlich	130	42.07	27	61.36
	Weiblich	179	57.93	17	38.64
Alter	18 bis 24 Jahre	4	1.29	1	2.27
	25 bis 34 Jahre	275	89.00	9	20.45
	Über 34 Jahre	30	9.71	34	77.27
Departement	Management and Law	104	33.66	-	-
	Engineering	46	14.89	-	-
	Life Sciences und Facility				
	Management	33	10.68	-	-
	Angewandte Linguistik	40	12.94	-	-
	Angewandte Psychologie	22	7.12	-	-
	Gesundheit	49	15.86	-	-
	Übrige Departemente	14	4.85	-	-
Kontakt mit Sponsoring	Ja	80	25.89	13	29.55
	Nein	229	74.11	31	70.45

#### 7.2.4 Gruppenvergleiche

Der erste Teil der Umfrage, der Einfluss der Reputation, Ubiquität und Glaubwürdigkeit auf die Einstellung gegenüber dem Sponsor sowie die Moderatoren Sponsor Fit und Fan Involvement, wurde in beiden Befragungen erhoben. Mittels des Mann-Whitney-U-Tests soll nachfolgend untersucht werden, ob sich die Umfrageteilnehmer der externen und internen Umfrage hinsichtlich ihrer Antworten unterscheiden. Um die Bedeutsamkeit eines Ergebnisses zu beurteilen, wird die Effektstärke von Cohen (d) berechnet. Cohen d wird dem Korrelationskoeffizienten r von Pearson vorgezogen, da sich die Gruppen hinsichtlich ihrer Grösse stark unterscheiden und r durch den Grössenunterschied verzerrt werden kann (Field, 2009, S. 57).

Die Resultate der Mann-Whitney-U-Tests sind in Tabelle 16 ersichtlich. Die externen und internen Umfrageteilnehmer unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Antworten in den meisten Konstrukten signifikant. Einzig die Variable Ubiquität weist keinen signifikanten Unterschied auf (extern:  $M = 3.6$ ,  $SD = 0.7$ ; intern:  $M = 3.7$ ,  $SD = 0.7$ ;  $Z = -0.3$ ,  $p = .757$ ). Die Reputation wird von den aktuellen Mitarbeitern höher wahrgenommen ( $M = 4.2$ ,  $SD = 0.6$ ) als von den potentiellen Arbeitnehmern ( $M = 3.8$ ,  $SD = 0.7$ ) ( $Z = -4.4$ ,  $p < .001$ ). Die Effektstärke nach Cohen liegt bei  $d = 0.7$ , was nach Cohen (1988, S. 26) einem mittleren Effekt entspricht. Rivella wird von den Mitarbeitern als glaubwürdiger wahrgenommen ( $M = 3.2$ ,  $SD = 0.8$ ) als von den Probanden der externen Befragung ( $M = 2.7$ ,  $SD = 0.8$ ) ( $Z = -3.9$ ,  $p < .001$ ;  $d = 0.7$ ). Bei der Einstellung gegenüber dem Sponsor zeigt sich ebenfalls, dass diese in der internen Umfrage besser ist ( $M = 4.4$ ,  $SD = 0.6$ ) als in der externen ( $M = 3.6$ ,  $SD = 0.8$ ) ( $Z = -5.6$ ,  $p < .001$ ). Die Effektstärke von  $d = 1.0$  entspricht einem starken Effekt. Die aktuellen Arbeitnehmer ( $M = 4.0$ ,  $SD = 0.5$ ) nehmen bezüglich Sponsor Fit eine bessere Übereinstimmung zwischen Rivella und Swiss Ski wahr als die Teilnehmer der externen Befragung ( $M = 3.5$ ,  $SD = 0.7$ ) ( $Z = -4.8$ ,  $p < .001$ ), was ebenfalls einem starken Effekt entspricht ( $d = 0.9$ ). Wie bei allen Variablen sind auch beim Fan Involvement die internen Resultate ( $M = 2.9$ ,  $SD = 0.9$ ) besser ausgefallen als bei der externen Umfrage ( $M = 2.5$ ,  $SD = 1.1$ ) ( $Z = -2.15$ ,  $p < .05$ ). Dieser Effekt ( $d = 0.9$ ) kann ebenfalls als stark angesehen werden.

Tabelle 16: Vergleich interne und externe Umfrage: Mann-Whitney-U-Tests

		N	MW	SD	U	Z	p	d
Reputation	Extern	309	3.79	0.65	4080.50	-4.35	.000	0.72
	Intern	44	4.23	0.57				
Ubiquität	Extern	309	3.64	0.73	6604.50	-0.31	.757	0.09
	Intern	44	3.70	0.65				
Glaubwürdigkeit	Extern	309	2.68	0.74	4352.00	-3.90	.000	0.71
	Intern	44	3.21	0.76				
Einstellung	Extern	309	3.64	0.76	3315.50	-5.55	.000	1.03
	Intern	44	4.35	0.61				
Sponsor Fit	Extern	309	3.49	0.71	3752.50	-4.83	.000	0.90
	Intern	44	4.04	0.50				
Fan Involvement	Extern	309	2.51	1.10	5441.50	-2.15	.032	0.90
	Intern	44	2.87	0.94				

### 7.3 Resultate zur externen Untersuchung

Im nachfolgenden Kapitel werden die Ergebnisse der Befragung der potentiellen Arbeitnehmer von Rivella präsentiert. In einem ersten Schritt wird ein möglicher Einfluss der sozio-demographischen Daten auf die Resultate der Probanden untersucht. Anschliessend werden die in Kapitel 5.3 aufgestellten Hypothesen überprüft.

### 7.3.1 Einfluss der sozio-demographischen Merkmale

Um den Einfluss der sozio-demographischen Merkmale auf die einzelnen Konstrukte des konzeptionellen Modells zu untersuchen, werden in einem ersten Schritt T-Tests sowie eine Korrelationsanalyse für die Variable Alter durchgeführt, um mögliche Gruppenunterschiede festzustellen. Für jene Variablen, bei welchen sich die Gruppen hinsichtlich ihrer Antworten signifikant voneinander unterscheiden, werden anschliessend Regressionsanalysen durchgeführt, um die Einflüsse genauer zu untersuchen. Um T-Tests sowie Regressionsanalysen bei der Variablen Departement, welche mehr als zwei Ausprägungen besitzt, durchführen zu können, werden Dummy-Variablen gebildet.

Die Korrelationsanalyse sowie die T-Tests sind in Anhang F zu finden. Nur bei drei Variablen (Sponsor Fit, Fan Involvement und Attraktivität) sind signifikante Unterschiede auszumachen. Beim Konstrukt Sponsor Fit unterscheidet sich einzig das Departement Management and Law (MW = 3.6, SD = 0.7) signifikant von den weiteren Departementen (MW = 3.4, SD = 0.7) der ZHAW ( $t(307) = 2.8$ ,  $p < .01$ ). Zwischen den weiteren sozio-demographischen Gruppen sind keine Unterschiede auszumachen. Die meisten signifikanten Gruppenunterschiede sind in der Variabel Fan Involvement zu finden. Sowohl das Alter ( $r = -0.16$ ,  $p < 0.01$ ), das Geschlecht ( $t(307) = 3.1$ ,  $p < .01$ ), das Departement Life Sciences and Facility Management ( $t(307) = -2.1$ ,  $p < .05$ ), als auch die übrigen Departemente ( $t(307) = -2.16$ ,  $p < .05$ ) und die Frage nach dem Kontakt mit Sponsoring ( $t(307) = 2.24$ ,  $p < .05$ ) unterscheiden sich signifikant. Ferner unterscheidet sich das Departement Gesundheit signifikant von den weiteren Departementen hinsichtlich ihrer Antworten beim Konstrukt Attraktivität.

Den Einfluss der signifikanten sozio-demographischen Variablen auf die Konstrukte Sponsor Fit, Fan Involvement und Attraktivität wird nachfolgend mit Hilfe von Regressionsanalysen überprüft.

#### 7.3.1.1 Sponsor Fit

Die T-Tests in Kapitel 7.3.1 zeigen, dass sich das Departement Management and Law in ihren Antworten bezüglich des Sponsor Fits signifikant von den weiteren Departementen unterscheidet. Mittels einer linearen Regressionsfunktion mit dem Sponsor Fit als abhängige Variable und der Dummy-Variable Management and Law wird der Einfluss genauer untersucht (vgl. Anhang G).

Die Prüfung der Modellprämissen zeigt, dass keine Fälle Ausgeschlossen werden müssen und die Voraussetzungen der Unabhängigkeit der Residuen, Normalität sowie Linearität und Homoskedastizität erfüllt sind (vgl. Anhang G). Das Regressionsmodell erklärt 2.4% der Streuung des Sponsor Fits, das

Modell ist signifikant ( $F(1,307) = 7.6, p < .01$ ). Die Zugehörigkeit zum Departement Management and Law wirkt sich signifikant positiv auf den Sponsor Fit aus ( $\beta = 0.16, p < .001$ ).

#### 7.3.1.2 Attraktivität

Der Einfluss des Departementes Angewandte Gesundheit auf das Konstrukt Attraktivität wird ebenfalls mittels einer Regressionsfunktion überprüft. Die Voraussetzungen für eine Regressionsanalyse sind erfüllt (vgl. Anhang G). Das lineare Regressionsmodell ist signifikant und erklärt 1.6% der Varianz der Attraktivität ( $F(1,307) = 5.0, p < .05$ ). Die Zugehörigkeit zum Departement Angewandte Gesundheit hat einen signifikant negativen Einfluss auf die wahrgenommene Attraktivität des Sponsors ( $\beta = -0.13, p < .05$ ).

#### 7.3.1.3 Fan Involvement

Die Korrelationsanalyse und T-Tests in Anhang F zeigen, dass es beim Konstrukt Fan Involvement und den Merkmalen Geschlecht, Alter, den Departementen Life Sciences and Facility Management, Angewandte Psychologie, als auch bei den übrigen Departementen sowie beim Kontakt mit Sponsoring signifikante Gruppenunterschiede gibt. Mittels einer linearen Regressionsfunktion wird untersucht, ob sich die Merkmale signifikant auf das Fan Involvement auswirken. Die Variablen werden in drei Schritten in das Regressionsmodell hinzugefügt. Modell 1 beinhaltet als Variablen lediglich das Geschlecht und das Alter. Im zweiten Modell werden die Departemente Life Sciences and Facility Management, Angewandte Psychologie und die übrigen Departemente als Dummy-Variablen hinzugefügt. In einem dritten Schritt wird schliesslich die Variable Kontakt mit Sponsoring beigefügt. Alle Voraussetzungen für eine Regressionsanalyse sind erfüllt (vgl. Anhang H).

Die Regressionsmodelle sind in Anhang H ersichtlich. Modell 1, welches lediglich das Geschlecht und das Alter enthält, ist signifikant und erklärt 5.5% der Varianz des Fan Involvements ( $F(1,307) = 8.9, p < .001$ ). Das zweite Modell, welches zusätzlich die Departement-Zugehörigkeit beinhaltet, erklärt 8.5% der Streuung und ist ebenfalls signifikant ( $F(1,307) = 5.6, p < .001$ ). Das Hinzufügen der Variable Kontakt mit Sponsoring erhöht die erklärte Varianz im dritten Modell auf 9.2% ( $F(1,307) = 55.1, p < .001$ ). Das Geschlecht ( $\beta = -0.17, p < .01$ ), das Alter ( $\beta = -0.16, p < .01$ ), das Departement Life Sciences and Facility Management ( $\beta = -0.12, p < .05$ ) sowie die übrigen Departemente ( $\beta = -0.13, p < .05$ ) sind signifikante Prädiktoren des Fan Involvements, wohingegen das Departement Angewandte Psychologie ( $\beta = -0.07, p = .256$ ) sowie die Variable Kontakt mit Sponsoring ( $\beta = -0.09, p = .129$ ) nicht signifikant sind.



### 7.3.2 Wirkung von Sportsponsoring auf die Einstellung gegenüber dem Sponsor

Die Hypothesen  $H_{1a}$ ,  $H_{1b}$  und  $H_{1c}$  besagen, dass die Reputation, die Ubiquität und die Glaubwürdigkeit einen signifikant positiven Einfluss auf die Einstellung gegenüber dem Sponsor haben. Um dies zu überprüfen, wird für die Einstellung gegenüber dem Sponsor als abhängige Variable eine lineare Regressionsfunktion modelliert. Damit wird untersucht, ob sich die Reputation, die Ubiquität sowie die Glaubwürdigkeit signifikant auf die Einstellung auswirken. Die Variablen werden in einem Schritt in das Regressionsmodell hinzugefügt.

Wie in Tabelle 17 ersichtlich, korreliert die Einstellung gegenüber dem Sponsor mit allen stetigen Variablen im Modell. Alle Variablen haben dabei einen signifikant positiven Einfluss. Je höher ein Proband die Reputation von Rivella wahrnimmt, desto besser ist seine Einstellung gegenüber dem Unternehmen ( $r = 0.38$ ,  $p < 0.01$ ). Auch die beiden Konstrukte Ubiquität ( $r = 0.36$ ,  $p < 0.01$ ) und Glaubwürdigkeit ( $r = 0.41$ ,  $p < 0.01$ ) korrelieren positiv mit der Einstellung gegenüber dem Sponsor.

Tabelle 17: Korrelation zwischen den Variablen der Hypothesen  $H_{1a}$ ,  $H_{1b}$  und  $H_{1c}$

Korrelation	1	2	3	4
1 Einstellung	1			
2 Reputation	0.38**	1		
3 Ubiquität	0.36**	0.26**	1	
4 Glaubwürdigkeit	0.41**	0.16**	0.28**	1

\*\* Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0.01 (2-seitig) signifikant.

Wie in Tabelle 17 zu sehen, übersteigen die Korrelationen der Variablen den Wert von 0.7 nicht. Dies ist ein erstes Indiz dafür, dass keine Multikollinearität herrscht und alle Variablen im Regressionsmodell beibehalten werden dürfen. Die Toleranz-Werte, die alle grösser als 0.8 sind und die VIF-Werte, welche alle kleiner als 1.2 sind, bestätigen diese Annahme (vgl. Tabelle 18). Der Durbin-Watson-Test überprüft die Voraussetzung der Unabhängigkeit der Residuen. Für das berechnete Regressionsmodell liegt dieser Wert bei 1.96 und somit nahe bei 2, was für die Unabhängigkeit der Residuen spricht (Field, 2009, S. 220). Ferner zeigt das Normalverteilungsdiagramm der Residuen, dass die Punkte näherungsweise auf einer Geraden liegen und die Voraussetzung der Normalität nicht verletzt ist (vgl. Anhang I). Das Streudiagramm der vorhergesagten Werte gegen die Residuen zeigt zufällig gestreute Punkte, kein Trend und keine Trichterform ist erkennbar, was für Linearität und Homoskedastizität spricht (vgl. Anhang I). Um allfällige Ausreisser zu finden, wird die fallweise Diagnose betrachtet. Wie in Anhang I zu sehen ist, liegen alle standardisierten Residuen innerhalb von  $\pm 3$ , mehr als 99% innerhalb von  $\pm 2.5$  und mehr als 95% innerhalb von  $\pm 2$ , weshalb gemäss Field (2009, S. 244) keine Ausreisser entfernt werden müssen.

Tabelle 18: Regressionsmodell - Einfluss von Sponsoring auf die Einstellung

**Modellzusammenfassung<sup>a</sup>**

Modell	R	R <sup>2</sup>	Korrigiertes R <sup>2</sup>	SE	Durbin-Watson
1	.553 <sup>b</sup>	.305	.299	0.64	1.96

**Anova<sup>a</sup>**

Modell		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
1	Regression	54.94	3	18.32	44.71	.000 <sup>b</sup>
	Nicht standardisierte Residuen	124.94	305	0.41		
	Gesamt	179.89	308			

**Koeffizienten<sup>a</sup>**

Modell		B	SE	Beta	T	Sig.	Toleranz	VIF
1	(Konstante)	0.76	0.26		2.90	.004		
	Reputation	0.33	0.06	0.28	5.64	.000	0.92	1.08
	Ubiquität	0.21	0.05	0.20	3.99	.000	0.88	1.14
	Glaubwürdigkeit	0.32	0.05	0.31	6.16	.000	0.92	1.09

a. Abhängige Variable: Einstellung

b. Einflussvariablen: (Konstante), Glaubwürdigkeit, Reputation, Ubiquität

Im linearen Regressionsmodell mit den Faktoren Reputation, Ubiquität und Glaubwürdigkeit wird eine Güte von 0.31 erreicht. Die Variablen im ersten Modell erklären 30.5% der Varianz in der Einstellung gegenüber dem Sponsor. Das Modell ist signifikant ( $F(3, 305) = 44.7, p < .001$ ). Sowohl die Reputation, als auch die Ubiquität und die Glaubwürdigkeit sind Einflussgrössen, welche signifikant auf die Einstellung gegenüber dem Sponsor wirken. Die Glaubwürdigkeit ( $\beta = 0.31, p < .001$ ) und die Reputation ( $\beta = 0.28, p < .001$ ) erweisen sich hierbei als die beiden stärksten Einflussgrössen, wogegen die Ubiquität ( $\beta = 0.20, p < .001$ ) einen vergleichsweise geringeren Wert zeigt. Die Betas sind positiv, da eine höhere wahrgenommene Reputation, Ubiquität oder Glaubwürdigkeit auf eine bessere Einstellung gegenüber dem Sponsor hinweist. Die Hypothesen  $H_{1a}$ ,  $H_{1b}$  und  $H_{1c}$  können somit bestätigt werden.

**7.3.3 Wirkung der Einstellung auf die Attraktivität**

Die Hypothese  $H_{2a}$  besagt, dass die Einstellung gegenüber dem Sponsor einen signifikant positiven Einfluss auf die wahrgenommene Attraktivität des Unternehmens hat. Dieser Zusammenhang wird mittels einer linearen Regressionsfunktion mit der Attraktivität des Unternehmens als abhängige Variable und der Einstellung gegenüber dem Sponsor als unabhängige Variable modelliert. Die fallweise Diagnose zeigt, dass ein Fall ein standardisiertes Residuum von mehr als  $\pm 3$  hat, welcher deshalb genauer untersucht werden muss (vgl. Anhang J). Gemäss Field (2009, S. 245) sollten in diesem Fall die Cook's Distanzen betrachtet werden. Liegt die Cook's Distanz für einen Fall über 1, so hat

dieser einen unzulässigen Einfluss auf das Modell und muss entfernt werden. Alle Werte der Probanden liegen deutlich unter 1, womit kein Fall ausgeschlossen werden muss. Das Regressionsmodell ist in Tabelle 19 ersichtlich. Gemäss dem Durbin-Watson-Test ist die Voraussetzung der Unabhängigkeit der Residuen mit einem Wert von 1.99 gegeben. Weiter zeigt das Normalverteilungsdiagramm in Anhang J, dass die Punkte näherungsweise auf einer Geraden liegen und die Voraussetzung der Normalität nicht verletzt ist. Wie im Streudiagramm der vorhergesagten Werte gegen die Residuen ersichtlich, ist die Voraussetzung der Linearität und Homoskedastizität gegeben (vgl. Anhang J).

Tabelle 19: Regressionsmodell - Einfluss von Einstellung auf die Attraktivität

<b>Modellzusammenfassung<sup>a</sup></b>						
Modell		R	R <sup>2</sup>	Korrigiertes R <sup>2</sup>	SE	Durbin-Watson
1		.435 <sup>b</sup>	.189	.187	0.56	1.99

<b>Anova<sup>a</sup></b>						
Modell		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
1	Regression	22.82	1	22.82	71.76	.000 <sup>b</sup>
	Nicht standardisierte Residuen	97.64	307	0.32		
	Gesamt	120.46	308			

<b>Koeffizienten<sup>a</sup></b>						
Modell		B	SE	Beta	T	Sig.
1	(Konstante)	2.19	0.16		14.02	.000
	Einstellung	0.36	0.04	.44	8.47	.000

a. Abhängige Variable: Attraktivität

b. Einflussvariablen: (Konstante), Einstellung

Das lineare Regressionsmodell erreicht eine Güte von 0.19, das Modell ist signifikant ( $F(1,307) = 71.8$ ,  $p < .001$ ). 18.9% der Streuung der Attraktivität wird durch die Einstellung gegenüber dem Sponsor erklärt. Die Einstellung wirkt signifikant auf die wahrgenommene Attraktivität des Unternehmens ( $\beta = 0.44$ ,  $p < .001$ ). Das positive Beta besagt, dass Probanden mit einer höheren Einstellung das Unternehmen auch als attraktiver wahrnehmen. Die Hypothese  $H_{2a}$  kann somit bestätigt werden.

#### 7.3.4 Wirkung der Einstellung auf das Image

Die Hypothese  $H_{2b}$  untersucht, ob die Einstellung gegenüber dem Sponsor einen signifikanten Einfluss auf das Image eines Unternehmens hat. Um diese Hypothese zu überprüfen, wird für das Image als abhängige Variable eine lineare Regressionsfunktion modelliert. Gemäss der fallweisen Diagnose weist ein Fall ein standardisiertes Residuum von mehr als  $\pm 3$  auf (vgl. Anhang K). Die Cook's Distanzen liegen aber deutlich unter dem Wert 1, weshalb kein Fall entfernt werden muss. Tabelle 20 zeigt das

Regressionsmodell. Die Voraussetzung der Unabhängigkeit der Residuen ist gemäss dem Durbin-Watson-Test mit einem Wert von 1.82 gegeben. Weiter zeigen das Normalverteilungsdiagramm sowie das Streudiagramm in Anhang K, dass die Voraussetzungen der Normalität, Linearität und Homoskedastizität gegeben sind.

Tabelle 20: Regressionsmodell - Einfluss von Einstellung auf das Image

<b>Modellzusammenfassung<sup>a</sup></b>						
Modell	R	R <sup>2</sup>	Korrigiertes R <sup>2</sup>	SE	Durbin-Watson	
1	.532 <sup>b</sup>	0.283	0.281	0.40	1.82	

<b>Anova<sup>a</sup></b>						
Modell		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
1	Regression	19.28	1	19.28	121.36	.000 <sup>b</sup>
	Nicht standardisierte Residuen	48.78	307	0.16		
	Gesamt	68.06	308			

<b>Koeffizienten<sup>a</sup></b>						
Modell		B	SE	Beta	T	Sig.
1	(Konstante)	2.52	0.11		22.83	.000
	Einstellung	0.33	0.03	0.53	11.02	.000

a. Abhängige Variable: Attraktivität

b. Einflussvariablen: (Konstante), Einstellung

Im linearen Regressionsmodell wird eine Güte von 0.28 erreicht, die Einstellung gegenüber dem Sponsor erklärt 28.3% der Varianz des Images. Sowohl das Regressionsmodell ( $F(1,307) = 121.4$ ,  $p < .001$ ), als auch der positive Effekt der Einstellung auf das Image ( $\beta = 0.53$ ,  $p < .001$ ) sind signifikant, womit die Hypothese  $H_{2b}$  bestätigt werden kann.

### 7.3.5 Moderatoranalyse Sponsor Fit

Mittels einer Moderatoranalyse wird überprüft, ob der Zusammenhang zwischen den Konstrukten Reputation, Ubiquität und Glaubwürdigkeit und der Einstellung gegenüber dem Sponsor durch den Sponsor Fit moderiert wird. Hierzu wird in eine multiple Regression das Produkt der interagierenden Variablen als zusätzlicher Regressor aufgenommen. Aufgrund der Literaturrecherche wird angenommen, dass eine wahrgenommene Übereinstimmung zwischen dem Sponsor und dem Sponsoring-Objekt hilft, eine positive Einstellung des potentiellen Arbeitnehmers gegenüber dem Sponsor zu entwickeln. Details der Analyse sind in Anhang L zu finden. Die Korrelationen der Variablen sowie die Toleranz-Werte und VIF-Werte deuten nicht auf Multikollinearität hin, weshalb alle Variablen im Regressionsmodell beibehalten werden dürfen. Die Normalverteilungsdiagramme der Residuen

zeigen, dass die Voraussetzung der Normalität nicht verletzt ist und die Streudiagramme der vorhergesagten Werte gegen die Residuen zeigen zufällig gestreute Punkte, was für Linearität und Homoskedastizität spricht. Die Durbin-Watson-Tests liegen alle nahe bei 2, womit die Voraussetzung der Unabhängigkeit der Residuen gegeben ist. Ausreisser werden mittels der fallweisen Diagnose sowie den Cook's Distanzen überprüft. Es müssen keine Fälle entfernt werden.

Die Hypothese  $H_{4a}$  besagt, dass der Sponsor Fit einen moderierenden Effekt zwischen der Reputation und der Einstellung gegenüber dem Sponsor einnimmt. Das Regressionsmodell ist signifikant und erklärt 14.9% der Varianz der Einstellung gegenüber dem Sponsor ( $F(2,306) = 26.8, p < .001$ ). Der Sponsor Fit als Moderator hat einen leicht negativen, nicht signifikanten Einfluss auf den Zusammenhang von Reputation und Einstellung gegenüber dem Sponsor ( $\beta = -0.06, p = .262$ ). Die Hypothese  $H_{4a}$  wird demnach verworfen.

Analog zur Hypothese  $H_{4a}$  wird in Hypothese  $H_{4b}$  der Einfluss des Konstrukts Sponsor Fit als Moderator zwischen der Reputation und der Einstellung untersucht. Das Regressionsmodell erklärt 13.8% der Varianz der Einstellung ( $F(2,306) = 24.4, p < .001$ ), wobei der Moderator Sponsor Fit keinen signifikanten Einfluss auf die Einstellung ausübt ( $\beta = -0.08, p = .117$ ). Aufgrund dieser Ergebnisse kann die Hypothese  $H_{4b}$  nicht bestätigt werden.

Das Regressionsmodell zur Untersuchung des Moderatoreffekts von Sponsor Fit zwischen der Glaubwürdigkeit und der Einstellung ist signifikant ( $F(2,306) = 32.2, p < .001$ ). Auch auf die Beziehung zwischen der Glaubwürdigkeit und der Einstellung gegenüber dem Sponsor hat der Sponsor Fit allerdings keinen signifikanten Einfluss ( $\beta = -0.09, p = .089$ ), womit die Hypothese  $H_{4c}$  ebenfalls verworfen wird.

### 7.3.6 Moderatoranalyse Fan Involvement

Analog zur Analyse des Sponsor Fits wird auch der Moderatoreffekt des Fan Involvements zwischen den Konstrukten Reputation, Ubiquität und Glaubwürdigkeit und der Einstellung gegenüber dem Sponsor mittels einer multiplen Regression mit dem Produkt der interagierenden Variablen als zusätzlichen Regressor überprüft. Aufgrund der Theorie ist davon auszugehen, dass das Commitment der Fans gegenüber dem Sponsoring-Objekt einen Einfluss auf die Stärke der Wahrnehmung eines Sponsors hat. Je höher die emotionale Bindung der Fans mit einem Team ist, desto eher können diese eine Beziehung zum Sponsor aufbauen. Details der Analyse sind in Anhang M zu finden. Die Korrelationen der Variablen sowie die Toleranz-Werte und VIF-Werte deuten nicht auf Multikollinearität

hin, weshalb alle Variablen im Regressionsmodell beibehalten werden. Die Normalverteilungsdiagramme der Residuen zeigen, dass die Voraussetzung der Normalität nicht verletzt ist und die Streudiagramme der vorhergesagten Werte gegen die Residuen zeigen zufällig gestreute Punkte, was für Linearität und Homoskedastizität spricht. Die Durbin-Watson-Tests liegen alle nahe bei 2, womit die Voraussetzung der Unabhängigkeit der Residuen gegeben ist. Ausreisser werden mittels der fallweisen Diagnose sowie den Cook's Distanzen überprüft. Es müssen keine Fälle entfernt werden.

Die Hypothese  $H_{4d}$  postuliert eine moderierende Rolle des Fan Involvement zwischen der Reputation und der Einstellung gegenüber dem Sponsor. Das Regressionsmodell ist signifikant und erklärt 15.2% der Varianz der Einstellung ( $F(2,306) = 27.4, p < .001$ ). Als Moderator hat das Fan Involvement allerdings keinen signifikanten Einfluss ( $\beta = -0.08, p = .130$ ), weshalb die Hypothese  $H_{4d}$  verworfen wird.

Das Regressionsmodell zur Untersuchung des Moderatoreffekts des Fan Involvements zwischen den Konstrukten Ubiquität und Einstellung ist signifikant ( $F(2,306) = 23.1, p < .001$ ). 13.1% der Streuung der Einstellung werden durch das Modell erklärt. Das Fan Involvement hat allerdings keinen signifikanten Einfluss auf die Beziehung zwischen der Ubiquität und der Einstellung gegenüber dem Sponsor ( $\beta = 0.03, p = .608$ ). Aufgrund dieser Ergebnisse kann die Hypothese  $H_{4e}$  nicht bestätigt werden.

Hypothese  $H_{4f}$  untersucht, ob das Fan Involvement einen moderierenden Einfluss auf die Beziehung zwischen der Glaubwürdigkeit und der Einstellung hat. Das Regressionsmodell erklärt 16.6% der Varianz der Einstellung und ist signifikant  $F(2,306) = 30.4, p < .001$ . Wie bereits die Hypothesen  $H_{4d}$  und  $H_{4e}$ , muss die Hypothese  $H_{4f}$  ebenfalls verworfen werden, da das Fan Involvement keinen signifikanten Einfluss auf die Beziehung zwischen der Glaubwürdigkeit und der Einstellung hat ( $\beta = 0.00, p = .977$ ).

## 7.4 Resultate zur internen Untersuchung

### 7.4.1 Einfluss der sozio-demographischen Merkmale

Analog zur Untersuchung des Einflusses der sozio-demographischen Merkmale der externen Untersuchung wird auch bei den Resultaten der internen Umfrage eine Korrelationsanalyse für das Alter durchgeführt. Aufgrund der nicht normalverteilten Daten werden anstelle der T-Tests Mann-Whitney-U-Tests für die weiteren Merkmale durchgeführt, um mögliche Gruppenunterschiede festzustellen (vgl. Anhang N). Signifikante Unterschiede zeigen sich beim Geschlecht und den Variablen Commitment (Z

= -2.1,  $p < .05$ ) und Arbeitszufriedenheit ( $Z = -2.2$ ,  $p < .05$ ) sowie bei dem Merkmal Kontakt mit Sponsoring und den Konstrukten Ubiquität ( $Z = -2.7$ ,  $p < .01$ ), wahrgenommenes Image ( $Z = -2.5$ ,  $p < .05$ ) und Arbeitszufriedenheit ( $Z = -3.4$ ,  $p < .01$ ). Die Einflüsse der sozio-demographischen Variablen auf die Konstrukte Ubiquität, wahrgenommenes Image, Commitment und Arbeitszufriedenheit werden wieder mit der Hilfe von Regressionsanalysen überprüft.

#### 7.4.1.1 Ubiquität

Der Einfluss des privaten oder beruflichen Kontakts mit Sponsoring auf die Variable Ubiquität wird mittels einer Regressionsfunktion überprüft, für welche alle Voraussetzungen erfüllt sind (vgl. Anhang O). Das Regressionsmodell erklärt 14.3% der Varianz der Ubiquität und ist signifikant ( $F(1,42) = 5.9$ ,  $p < .05$ ). Der Kontakt mit Sponsoring erweist sich als signifikanter Prädiktor ( $\beta = -0.35$ ,  $p < .05$ ).

#### 7.4.1.2 Wahrgenommenes Image

Wie bei der Variable Reputation sind auch beim Konstrukt wahrgenommenes Image signifikante Unterschiede zwischen der Gruppe, welche privat oder beruflich mit Sponsoring in Kontakt ist und jener, welche keinen Kontakt mit Sponsoring hat, festzustellen. Die Überprüfung mittels linearem Regressionsmodell, bei welchem alle Voraussetzungen erfüllt sind, zeigt, dass 9.3% der Streuung des wahrgenommenen Images durch den Kontakt mit Sponsoring erklärt wird ( $F(1,42) = 7.0$ ,  $p < .05$ ) (vgl. Anhang O). Der Kontakt mit Sponsoring ist ein signifikanter Prädiktor ( $\beta = -0.38$ ,  $p < .05$ ).

#### 7.4.1.3 Commitment

Der Mann-Whitney-U-Test zeigt signifikante Unterschiede zwischen Männern und Frauen hinsichtlich des Commitments gegenüber Rivella (m: MW = 3.3, SD = 0.7; w: MW = 3.8, SD = 0.8). Der Zusammenhang wird mittels einer linearen Regressionsanalyse überprüft (vgl. Anhang O). Das lineare Regressionsmodell ist signifikant und erklärt 10.3% der Varianz des Commitments ( $F(1,42) = 4.3$ ,  $p < .05$ ). Das Geschlecht hat einen signifikanten Einfluss auf das Commitment der Mitarbeiter ( $\beta = 0.30$ ,  $p < .05$ ).

#### 7.4.1.4 Arbeitszufriedenheit

Beim Konstrukt Arbeitszufriedenheit zeigen sich signifikante Gruppenunterschiede in den Merkmalen Geschlecht und Kontakt mit Sponsoring. Mittels einer linearen Regressionsfunktion wird untersucht, wie sich die Merkmale auswirken. Die Variablen werden in zwei Schritten in das Regressionsmodell hinzugefügt. Modell 1 beinhaltet das Geschlecht. Im zweiten Modell wird der Kontakt mit Sponsoring hinzugefügt. Die Regressionsmodelle sind in Anhang P ersichtlich. Modell 1, welches lediglich das

Geschlecht enthält, ist signifikant und erklärt 10.4% der Varianz der Arbeitszufriedenheit ( $F(1,42) = 4.9$ ,  $p < .05$ ). Das Geschlecht ist ein signifikanter Prädiktor ( $\beta = 0.32$ ,  $p < .05$ ). Das Hinzufügen der Variable Kontakt mit Sponsoring erhöht die erklärte Varianz im zweiten Modell auf 32.5% ( $F(1,42) = 9.9$ ,  $p < .001$ ). Im zweiten Modell ist der Kontakt mit Sponsoring ( $\beta = -0.48$ ,  $p < .01$ ) ein signifikanter Prädiktor für die Arbeitszufriedenheit, wohingegen das Geschlecht ( $\beta = 0.23$ ,  $p = .09$ ) nicht mehr signifikant ist.

#### 7.4.2 Wirkung von Sportsponsoring auf die Einstellung gegenüber dem Sponsor

Die Hypothesen  $H_{1a}$ ,  $H_{1b}$  und  $H_{1c}$  besagen, dass die Reputation, die Ubiquität und die Glaubwürdigkeit einen signifikant positiven Einfluss auf die Einstellung gegenüber dem Sponsor haben. Um dies zu überprüfen, wird eine lineare Regressionsfunktion mit der Einstellung gegenüber dem Sponsor als abhängige Variable modelliert. Damit wird untersucht, ob sich die Reputation, die Ubiquität sowie die Glaubwürdigkeit signifikant auf die Einstellung auswirken. Die Variablen werden in einem Schritt in das Regressionsmodell hinzugefügt.

Wie in Tabelle 21 ersichtlich, korreliert die Einstellung gegenüber dem Sponsor mit dem Konstrukt Reputation signifikant positiv ( $r = 0.52$ ,  $p < .01$ ). Die Variablen Ubiquität ( $r = 0.08$ ,  $p < .62$ ) und Glaubwürdigkeit ( $r = 0.21$ ,  $p = .17$ ) korrelieren nicht signifikant mit der Einstellung gegenüber dem Sponsor. Weiter besteht eine signifikante positive Korrelation zwischen der Reputation und der Glaubwürdigkeit ( $r = 0.38$ ,  $p < .05$ ).

Tabelle 21: Korrelation zwischen den Variablen der Hypothesen  $H_{1a}$ ,  $H_{1b}$  und  $H_{1c}$

Korrelation	1	2	3	4
1 Einstellung	1			
2 Reputation	0.52**	1		
3 Ubiquität	0.08	0.10	1	
4 Glaubwürdigkeit	0.21	0.38*	0.20	1

\*\* Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0.01 (2-seitig) signifikant.

\* Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0.05 (2-seitig) signifikant.

Die Korrelationen der Variablen übersteigen den Wert von 0.7 allerdings nicht, was ein erstes Indiz dafür ist, dass keine Multikollinearität herrscht und alle Variablen im Regressionsmodell beibehalten werden dürfen. Die Toleranz-Werte, welche alle grösser als 0.8 sind und die VIF-Werte, die alle kleiner als 1.3 sind, bestätigen diese Annahme (vgl. Tabelle 22). Gemäss der fallweisen Diagnose müssen keine Fälle ausgeschlossen werden. Der Durbin-Watson-Test liegt bei 1.96, was für die Unabhängigkeit der Residuen spricht. Weiter zeigen das Normalverteilungsdiagramm sowie das Streudiagramm, dass die Voraussetzungen der Normalität, Linearität und Homoskedastizität gegeben sind (vgl. Anhang Q).



Tabelle 22: Regressionsmodell - Einfluss von Sponsoring auf die Einstellung

**Modellzusammenfassung<sup>a</sup>**

Modell	R	R <sup>2</sup>	Korrigiertes R <sup>2</sup>	SE	Durbin-Watson
1	.518 <sup>b</sup>	.268	.213	0.54	1.96

**Anova<sup>a</sup>**

Modell		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
1	Regression	4.23	3	1.41	4.89	.005 <sup>b</sup>
	Nicht standardisierte Residuen	11.54	40	0.29		
	Gesamt	15.77	43			

**Koeffizienten<sup>a</sup>**

Modell		B	SE	Beta	T	Sig.	Toleranz	VIF
1	(Konstante)	2.14	0.70		3.04	.004		
	Reputation	0.55	0.16	.52	3.48	.001	0.83	1.21
	Ubiquität	-0.05	0.13	-.06	-0.40	.688	0.93	1.08
	Glaubwürdigkeit	0.02	0.12	.03	0.18	.856	0.85	1.18

a. Abhängige Variable: Einstellung

b. Einflussvariablen: (Konstante), Glaubwürdigkeit, Reputation, Ubiquität

Im linearen Regressionsmodell mit den Faktoren Reputation, Ubiquität und Glaubwürdigkeit wird eine Güte von 0.27 erreicht, womit die Variablen 26.8% der Varianz in der Einstellung gegenüber dem Unternehmen erklären. Das Modell ist signifikant ( $F(3, 40) = 4.89, p < .01$ ). Lediglich eine der unabhängigen Variablen weist einen Zusammenhang mit der Einstellung auf: die Reputation ( $\beta = 0.52, p < .01$ ). Eine höher wahrgenommene Reputation führt zu einer besseren Einstellung gegenüber dem Sponsor. Die Ubiquität ( $\beta = -0.06, p = .688$ ) sowie die Glaubwürdigkeit ( $\beta = 0.18, p = .856$ ) haben keinen signifikanten Einfluss auf die Einstellung. Aufgrund dieser Ergebnisse kann die Hypothese  $H_{1a}$  bestätigt werden. Die Hypothesen  $H_{1b}$  und  $H_{1c}$  müssen hingegen verworfen werden.

### 7.4.3 Wirkung der Einstellung auf das wahrgenommene Image

Die Hypothese  $H_{3a}$  besagt, dass die Einstellung gegenüber dem Sponsor einen signifikant positiven Einfluss auf das wahrgenommene Image des Unternehmens hat. Dieser Zusammenhang wird mittels einer linearen Regressionsfunktion mit dem wahrgenommenen Image als abhängige Variable und der Einstellung gegenüber dem Sponsor als unabhängige Variable modelliert. Gemäss der fallweisen Diagnose müssen keine Fälle entfernt werden. Tabelle 23 zeigt das Regressionsmodell. Der Durbin-Watson-Wert von 1.87 bestätigt, dass die Voraussetzung der Unabhängigkeit der Residuen gegeben ist. Auch die Voraussetzungen der Normalität, Linearität und Homoskedastizität sind nach dem Normalverteilungsdiagramm sowie dem Streudiagramm gegeben (vgl. Anhang R).

Tabelle 23: Regressionsmodell - Einfluss von auf das wahrgenommene Image

**Modellzusammenfassung<sup>a</sup>**

Modell	R	R <sup>2</sup>	Korrigiertes R <sup>2</sup>	SE	Durbin-Watson
1	.444 <sup>b</sup>	.197	.178	0.52	1.87

**Anova<sup>a</sup>**

Modell		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
1	Regression	2.78	1	2.78	10.30	.003 <sup>b</sup>
	Nicht standardisierte Residuen	11.32	42	0.27		
	Gesamt	14.10	43			

**Koeffizienten<sup>a</sup>**

Modell		B	SE	Beta	T	Sig.
1	(Konstante)	2.35	0.57		4.10	.000
	Einstellung	0.42	0.13	0.44	3.21	.003

a. Abhängige Variable: Wahrgenommenes Image

b. Einflussvariablen: (Konstante), Einstellung

Das Regressionsmodell erreicht eine Güte von 0.20, das Modell ist signifikant ( $F(1,42) = 10.3$ ,  $p < .01$ ). 19.7% der Streuung des wahrgenommenen Images wird durch die Einstellung gegenüber dem Sponsor erklärt. Die Einstellung wirkt signifikant positiv auf das Image des Unternehmens ( $\beta = 0.44$ ,  $p < .01$ ), womit die Hypothese  $H_{3a}$  bestätigt werden kann.

#### 7.4.4 Wirkung der Einstellung auf das Commitment

Die Hypothese  $H_{3b}$  postuliert einen signifikanten Einfluss der Einstellung gegenüber dem Sponsor auf das Commitment der Arbeitnehmer. Um diese Hypothese zu überprüfen, wird für das Commitment als abhängige Variable eine lineare Regressionsfunktion modelliert. Aufgrund der fallweisen Diagnose müssen keine Fälle entfernt werden und die Voraussetzungen der Unabhängigkeit, Normalität, Linearität und Homoskedastizität sind gegeben (vgl. Tabelle 24 und Anhang S).

Das lineare Regressionsmodell ist signifikant und erklärt 9.6% der Varianz des Commitments ( $F(1,42) = 4.47$ ,  $p < .05$ ). Die Einstellung hat einen signifikant positiven Einfluss auf das Commitment der Mitarbeiter, je besser die Einstellung der Arbeitnehmer von Rivella gegenüber dem Sponsoring ist, desto höher ist das Commitment gegenüber dem Unternehmen ( $\beta = 0.31$ ,  $p < .05$ ). Die Hypothese  $H_{3b}$  kann somit bestätigt werden.

Tabelle 24: Regressionsmodell - Einfluss von Einstellung auf das Commitment

**Modellzusammenfassung<sup>a</sup>**

Modell	R	R <sup>2</sup>	Korrigiertes R <sup>2</sup>	SE	Durbin-Watson
1	.310 <sup>b</sup>	.096	.07	0.75	2.55

**Anova<sup>a</sup>**

Modell		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
1	Regression	2.54	1	2.54	4.47	.040 <sup>b</sup>
	Nicht standardisierte Residuen	23.83	42	0.57		
	Gesamt	26.37	43			

**Koeffizienten<sup>a</sup>**

Modell		B	SE	Beta	T	Sig.
1	(Konstante)	1.77	0.83		2.12	.040
	Einstellung	0.40	0.19	0.31	2.11	.040

a. Abhängige Variable: Commitment

b. Einflussvariablen: (Konstante), Einstellung

**7.4.5 Wirkung der Einstellung auf die Arbeitszufriedenheit**

Die Hypothese H<sub>3c</sub> untersucht den Zusammenhang zwischen der Einstellung gegenüber dem Sponsor und der Arbeitszufriedenheit. Hierzu wird eine lineare Regressionsfunktion mit der Arbeitszufriedenheit als abhängige Variabel modelliert. Wie in Tabelle 25 und Anhang T zu sehen ist, sind die Voraussetzungen der Unabhängigkeit, Normalität, Linearität und Homoskedastizität der Residuen gegeben. Ausserdem müssen keine Fälle ausgeschlossen werden.

Tabelle 25: Regressionsmodell - Einfluss von Einstellung auf die Arbeitszufriedenheit

**Modellzusammenfassung<sup>a</sup>**

Modell	R	R <sup>2</sup>	Korrigiertes R <sup>2</sup>	SE	Durbin-Watson
1	.315 <sup>b</sup>	.099	.078	0.65	2.59

**Anova<sup>a</sup>**

Modell		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
1	Regression	1.95	1	1.95	4.63	.037 <sup>b</sup>
	Nicht standardisierte Residuen	17.64	42	0.42		
	Gesamt	19.59	43			

**Koeffizienten<sup>a</sup>**

Modell		B	SE	Beta	T	Sig.
1	(Konstante)	2.16	0.72		3.02	.004
	Einstellung	0.35	0.16	0.32	2.15	.037

a. Abhängige Variable: Arbeitszufriedenheit

b. Einflussvariablen: (Konstante), Einstellung

Wie in Tabelle 25 ersichtlich, erklärt die Regressionsfunktion 9.9% der Varianz und ist signifikant ( $F(1,42) = 4.63, p < .05$ ). Es zeigt sich, dass die Einstellung ein signifikanter Prädiktor ist ( $\beta = 0.35, p < .05$ ), womit die Hypothese  $H_{3c}$  bestätigt werden kann.

#### 7.4.6 Moderatoranalyse Sponsor Fit

Analog zu den Moderatoranalysen der externen Untersuchung wird auch der Moderatoreffekt des Sponsor Fits der internen Untersuchung zwischen den Variablen Reputation, Ubiquität und Glaubwürdigkeit und der Einstellung gegenüber dem Sponsor untersucht. Details der Analyse sind in Anhang U zu finden. Die Korrelationen der Variablen sowie die Toleranz-Werte und VIF-Werte deuten nicht auf Multikollinearität hin, weshalb alle Variablen im Regressionsmodell beibehalten werden dürfen. Die Normalverteilungsdiagramme der Residuen zeigen, dass die Voraussetzung der Normalität nicht verletzt ist und die Streudiagramme der vorhergesagten Werte gegen die Residuen zeigen zufällig gestreute Punkte, was für Linearität und Homoskedastizität spricht. Die Durbin-Watson-Tests liegen alle nahe bei 2, womit die Voraussetzung der Unabhängigkeit der Residuen gegeben ist. Ausreisser werden mittels der fallweisen Diagnose überprüft. Es müssen keine Fälle entfernt werden.

Hypothese  $H_{4a}$  untersucht den moderierenden Einfluss des Sponsor Fits auf die Beziehung zwischen der Reputation und der Einstellung. Das Regressionsmodell erklärt 26.8% der Varianz der Einstellung und ist signifikant  $F(2,41) = 7.50, p < .01$ . Als Moderator hat der Sponsor Fit allerdings keinen signifikanten Einfluss ( $\beta = 0.05, p = .690$ ), weshalb die Hypothese  $H_{4a}$  verworfen wird.

Das Regressionsmodell zur Untersuchung des Moderatoreffekts des Sponsor Fits zwischen den Konstrukten Ubiquität und Einstellung ist nicht signifikant ( $F(2,41) = 0.82, p = .449$ ) und erklärt lediglich 3.8% der Varianz der Einstellung. Als Moderator hat der Sponsor Fit ebenfalls keinen signifikanten Einfluss ( $\beta = 0.11, p = .248$ ). Aufgrund dieser Ergebnisse kann die Hypothese  $H_{4b}$  nicht bestätigt werden.

Die Hypothese  $H_{4c}$  postuliert eine moderierende Rolle des Sponsor Fits zwischen der Glaubwürdigkeit und der Einstellung gegenüber dem Sponsor. Das Regressionsmodell ist nicht signifikant und erklärt 7.1% der Streuung der Einstellung ( $F(2,41) = 1.56, p = .223$ ). Wie bereits bei den Hypothesen  $H_{4a}$  und  $H_{4b}$ , muss auch die Hypothese  $H_{4c}$  verworfen werden, da der Sponsor Fit keinen signifikanten Einfluss auf die Beziehung zwischen der Glaubwürdigkeit und der Einstellung hat ( $\beta = -0.16, p = .292$ ).

#### 7.4.7 Moderatoranalyse Fan Involvement

Wie bei den bereits beschriebenen Moderatoranalysen wird der Moderatoreffekt des Fan Involvements der internen Untersuchung mittels einer multiplen Regression mit dem Produkt der interagierenden Variablen als zusätzlichen Regressor überprüft. Die Details zur Analyse können dem Anhang V entnommen werden. Die Korrelationen der Variablen und die Toleranz-Werte und VIF-Werte deuten nicht auf Multikollinearität hin, weshalb alle Variablen im Regressionsmodell beibehalten werden können. Die Normalverteilungsdiagramme der Residuen zeigen, dass die Voraussetzung der Normalität nicht verletzt ist und die Streudiagramme der vorhergesagten Werte gegen die Residuen zeigen zufällig gestreute Punkte, was für Linearität und Homoskedastizität spricht. Die Durbin-Watson-Tests liegen alle nahe bei 2, womit die Voraussetzung der Unabhängigkeit der Residuen gegeben ist. Ausreisser werden mittels der fallweisen Diagnose überprüft. Es müssen keine Fälle entfernt werden.

Die Hypothese  $H_{4d}$  besagt, dass das Fan Involvement einen moderierenden Effekt zwischen der Reputation und der Einstellung gegenüber dem Sponsor einnimmt. Das Regressionsmodell ist signifikant und erklärt 27.9% der Varianz der Einstellung gegenüber dem Sponsor ( $F(2,41) = 7.95$ ,  $p < .01$ ). Als Moderator hat das Fan Involvement einen leicht positiven, allerdings nicht signifikanten Einfluss auf den Zusammenhang von Reputation und Einstellung gegenüber dem Sponsor ( $\beta = 0.12$ ,  $p = .369$ ), weshalb die Hypothese  $H_{4d}$  verworfen wird.

Das Modell zur Untersuchung des Moderatoreffekts des Fan Involvements zwischen der Ubiquität und der Einstellung erklärt 10.1% der Varianz und ist nicht signifikant ( $F(2,41) = 2.31$ ,  $p = .112$ ). Als Moderator hat das Fan Involvement allerdings einen signifikanten Einfluss auf die Beziehung zwischen Ubiquität und der Einstellung gegenüber dem Sponsor ( $\beta = 0.31$ ,  $p < .05$ ). Die Hypothese  $H_{4e}$  kann somit bestätigt werden.

Als letzter Moderatoreffekt wird der Einfluss des Fan Involvements auf die Beziehung zwischen der Glaubwürdigkeit und der Einstellung in der Hypothese  $H_{4f}$  untersucht. Das Regressionsmodell erklärt 7.2% der Varianz und ist nicht signifikant ( $F(2,41) = 1.58$ ,  $p = .217$ ). Auch der Moderator hat keinen signifikanten Einfluss auf die Einstellung ( $\beta = 0.16$ ,  $p = .281$ ), weshalb die Hypothese  $H_{4f}$  nicht bestätigt werden kann.

## 8 Diskussion

Das Ziel der vorliegenden Masterarbeit war den Einfluss des Sportsponsorings auf das interne und externe Employer Branding zu untersuchen. In der Literaturübersicht wurden die relevanten Theorien der beiden Themen vorgestellt und basierend auf den gewonnenen Erkenntnissen ein konzeptionelles Modell entwickelt, um die Wirkungszusammenhänge aufzuzeigen und zu untersuchen. Das nachfolgende Kapitel diskutiert die zentralen Erkenntnisse der Forschung und vergleicht diese mit der relevanten Literatur.

### 8.1 Einfluss des Sportsponsorings auf die Einstellung gegenüber dem Sponsor

Die Hypothese  $H_{1a}$  postuliert einen signifikanten Einfluss der Reputation auf die Einstellung gegenüber dem Sponsor. Die Hypothese konnte bestätigt werden. Sowohl in der internen, als auch der externen Untersuchung erwies sich die Reputation als signifikanter Prädiktor für die Einstellung. Dies deckt sich mit den Resultaten von Ko et al. (2017, S. 177), welche die Reputation als jene Variable identifizieren, welche die Einstellung am stärksten beeinflusst. Diese Resultate sind darauf zurückzuführen, dass die Reputation massgeblich durch die Markenbekanntheit, den Marktanteil sowie die Präsenz beeinflusst wird (vgl. Kapitel 2.4). Mit einem Bekanntheitsgrad von nahezu 100% und einem mengenmässigen Marktanteil von 14.1% im Jahr 2016 ist Rivella eine der bekanntesten und grössten Marken im Schweizer Süssgetränkemarkt (Rivella AG, 2017b). Zudem ist das Unternehmen als Sponsor an über 1000 Breitensportveranstaltungen präsent (Rivella AG, 2017a).

Mit der Hypothese  $H_{1b}$  sollte festgestellt werden, ob die Ubiquität einen signifikanten Einfluss auf die Einstellung gegenüber dem Sponsor hat. In der externen Untersuchung konnte ein signifikant positiver Zusammenhang festgestellt werden. Diese Ergebnisse sind auf die starke Präsenz von Rivella als Sponsor von über 1000 Sportveranstaltungen in der Schweiz zurückzuführen und decken sich mit den Ergebnissen von Baker (1999, S. 44), welcher ebenfalls feststellt, dass eine Wiederholung des Stimulus die Wahrscheinlichkeit für eine Erinnerung an den Sponsor erhöht und so die Aufmerksamkeit der Kunden weckt. In der internen Untersuchung konnte die Hypothese  $H_{1b}$  nicht bestätigt werden. Eine Erklärung hierfür ist gemäss Speed und Thompson (2000, S. 235), dass die Konsumenten schwach auf Sponsoring-Massnahmen von Unternehmen reagieren, welche gleichzeitig eine grosse Anzahl von Sponsoring-Engagements verfolgen. Im Falle der internen Untersuchung zeigte sich ein leicht negativer, nicht signifikanter Einfluss. Dies ist darauf zurückzuführen, dass die Ubiquität sogar einen negativen Einfluss auf die Einstellung haben kann, da die Konsumenten die Sponsoring-Motive des Unternehmens als eigennützig und gewinnorientiert ansehen (Ko et al., 2017, S. 183).

Die Hypothese  $H_{1c}$ , welche den Zusammenhang zwischen der Glaubwürdigkeit und der Einstellung gegenüber dem Sponsor untersucht, konnte in der externen Untersuchung bestätigt werden. Die Glaubwürdigkeit hatte von allen Variablen den grössten Einfluss auf die Einstellung. Dies suggeriert, dass das Sponsoring nicht einfach als eine andere Form von Werbung angesehen wird und Kunden sensitiv auf philanthropische Motive, welche ein Sponsoring-Engagement hat, reagieren. Diese Ergebnisse decken sich mit der Untersuchung von Speed und Thompson (2000, S. 233), welche ebenfalls einen signifikanten Einfluss der Glaubwürdigkeit auf die Einstellung feststellten. Die Ergebnisse der internen Umfrage waren nicht signifikant und decken sich mit den Untersuchungen von Ko et al. (2017, S. 182), welche bei Sponsoring-Massnahmen bei Sportevents mit professionellen Teilnehmern keinen signifikanten Zusammenhang zwischen der Glaubwürdigkeit und der Einstellung gegenüber dem Sponsor feststellen konnten.

## 8.2 Einfluss des Sponsorings auf die Attraktivität

Die Hypothese  $H_{2a}$ , welche besagt, dass die Einstellung gegenüber dem Sponsor einen signifikant positiven Einfluss auf die wahrgenommene Attraktivität des Unternehmens hat, konnte bestätigt werden. Potentielle Arbeitnehmer, welche eine höhere Einstellung gegenüber dem Sponsor hatten, nahmen Rivella auch als attraktiveren Arbeitgeber wahr. Diese Ergebnisse sind auf die Signaling Theorie zurückzuführen, welche besagt, dass potentielle Mitarbeiter Signale des zukünftigen Arbeitgebers zur Überwindung von nicht beobachtbaren Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften gebrauchen (Wilden et al., 2010, S. 59f). Arbeitgebereigenschaften können von den potentiellen Arbeitskräften nur in Zusammenhang mit hohen Suchkosten erörtert werden, weshalb die Marke und das Image die Rolle von einfach überprüfbaren Sucheigenschaften übernehmen und nicht erkennbare Erfahrungs- und Vertrauenscharakteristika ersetzen (Petkovic, 2008, S. 64; Wilden et al., 2010). Durch die Präsenz von Rivella mit dem Sponsoring-Engagement bei Swiss Ski kommen potentielle Mitarbeiter mit der Marke Rivella in Kontakt, wodurch die Einstellung gegenüber dem Unternehmen steigt. Potentielle Arbeitnehmer sehen die Marke als wichtigen Ersatz für nicht beobachtbare Informationen (Kirmani & Rao, 2000, S. 66). Folglich führt dies zum Abbau von Informationsasymmetrien und zur Reduktion von Suchkosten auf Seiten der Arbeitnehmer, wodurch das Unternehmen attraktiver wahrgenommen wird. So zeigen verschiedene Studien, dass ein Unternehmen durch ein Sportsponsoring-Engagement zu höherer Bekanntheit gelangt (Henseler et al., 2011, S. 11; Javalgi et al., 1994, S. 51; Ko, Kim, Claussen, & Kim, 2008, S. 90). Durch die positiven Assoziationen des Sponsors mit den Teams oder Events steigt die Einstellung gegenüber dem Sponsor, wodurch bei potentiellen Arbeitnehmer der Wunsch steigt, für dieses Unternehmen tätig zu sein (Highhouse et al., 2003, S. 989).

### 8.3 Einfluss des Sponsorings auf das Image

Die Hypothesen  $H_{2b}$  und  $H_{3a}$  postulieren einen signifikant positiven Zusammenhang zwischen der Einstellung gegenüber dem Sponsor, welche durch das Sponsoring-Engagement erhöht werden soll und dem Image eines Unternehmens. Das Ziel des Employer Branding ist die Erhöhung des Arbeitgeberimages, welches massgeblich durch das Image eines Unternehmens geformt wird (Backhaus & Tikoo, 2004, S. 504). Sowohl der Einfluss auf das externe Image (Hypothese  $H_{2b}$ ) als auch der Effekt auf das interne Image (Hypothese  $H_{3a}$ ) kann in der Untersuchung bestätigt werden. Diese Ergebnisse können einerseits auf die Theorie der sozialen Identität zurückgeführt werden, welche besagt, dass Arbeitnehmer die Zugehörigkeit zu Unternehmen bevorzugen, welche sich über ihre Marke und ihr Image positiv von anderen Unternehmen abgrenzen (Edwards, 2005, S. 211). Das Sponsoring-Engagement von Rivella bei Swiss Ski ermöglicht es, sich positiv von andern Unternehmen abzugrenzen, wodurch das Image besser wahrgenommen wird. Diese Ergebnisse decken sich mit verschiedenen Studien, welche ebenfalls einen positiven Effekt von Sportsponsoring auf das Image eines Unternehmens feststellen (Gwinner & Eaton, 1999, S. 47; Javalgi et al., 1994, S. 57; Kuo & Shao, 2008, S. 2). Das gesteigerte Image hat Auswirkungen auf die Anziehung potentieller Mitarbeiter sowie die Bindung aktueller Arbeitnehmer und somit auf das Employer Branding. Dies deckt sich mit den Resultaten von Backhaus und Tikoo (2004, S. 504ff).

Der Einfluss eines positiven Images auf das Employer Branding ist ausserdem auch auf die Signaling Theorie zurückzuführen. Gemäss Backhaus und Tikoo (2004, S. 504) wird das Arbeitgeberimage massgeblich durch das Image des Unternehmens beeinflusst, welches die Rolle von einfach überprüfbaren Sucheigenschaften übernimmt und nicht erkennbare Erfahrungs- und Vertrauenscharakteristika ersetzt. Folglich dient das Arbeitgeberimage wesentlich zum Abbau von Informationsasymmetrien auf Seiten der Arbeitnehmer und hilft, neue Mitarbeiter zu gewinnen und bestehende zu binden.

### 8.4 Einfluss des Sponsorings auf das Commitment

Mit der Hypothese  $H_{3b}$  sollte festgestellt werden, ob die Einstellung gegenüber dem Sponsor einen signifikanten Einfluss auf das Commitment der Mitarbeiter hat. Die Ergebnisse haben gezeigt, dass zwischen diesen Variablen ein signifikant positiver Zusammenhang besteht. Diese Resultate spiegeln die Erkenntnisse der Theorie wider. So stellen Hickman et al. (2005, S. 153) fest, dass sich das Sponsoring-Engagement bei einem NASCAR Team positiv auf das Commitment der Mitarbeiter auswirkte. Die Resultate decken sich zudem mit den Ergebnissen der Studien von Lievens et al. (2007,



S. 45) und Priyadarshi (2011, S. 519), welche zeigen, dass sich durch Sponsoring die Einstellung der Mitarbeiter gegenüber dem Unternehmen verbessert und dadurch das Commitment erhöht wird. Weiter decken sich die Erkenntnisse mit den Ergebnissen von Kuo und Shao (2008, S. 2) welche feststellen, dass sich ein Sportsponsoring-Engagement positiv auf das wahrgenommene Image der Mitarbeiter auswirkt, wodurch die Einstellung gegenüber dem Arbeitgeber steigt. Dies führt zu höherem Commitment und einer Leistungssteigerung auf der Seite der Arbeitnehmer.

### **8.5 Einfluss des Sponsorings auf die Arbeitszufriedenheit**

Die Hypothese  $H_{3c}$ , welche besage, dass die Einstellung gegenüber dem Sponsor einen signifikanten Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit der bestehenden Arbeitnehmer hat, konnte bestätigt werden. Es wurde ein signifikant positiver Zusammenhang festgestellt. Dies deckt sich mit verschiedenen Studien, welche ebenfalls einen Zusammenhang zwischen einem positiven Image, welches durch das Sponsoring-Engagement gesteigert wird, und der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter bestätigen (Priyadarshi, 2011, S. 519; Punjaisri & Wilson, 2007, S. 57). Auch Hickman et al. (2005, S. 153) stellten fest, dass sich ein Sportsponsoring-Engagement positiv auf die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter auswirkt. Ferner zeigen Lievens et al. (2007, S. 45), dass die Marke einen positiven Effekt auf die Identifikation und Arbeitszufriedenheit der aktuellen Mitarbeiter hat. Durch die höhere Arbeitszufriedenheit, welche mit einem Sponsoring-Engagement erreicht wird, können die Unternehmensperformance gesteigert und Wettbewerbsvorteile erzielt werden (Backhaus & Tikoo, 2004, S. 501).

### **8.6 Moderatoreffekt des Sponsor Fits**

Die Hypothesen  $H_{4a}$ ,  $H_{4b}$  und  $H_{4c}$  postulieren einen signifikanten Einfluss des Moderators Sponsor Fit auf die Beziehung zwischen den Konstrukten Reputation, Ubiquität und Glaubwürdigkeit und der Einstellung gegenüber dem Sponsor. Aufgrund der Literaturrecherche wurde angenommen, dass eine wahrgenommene Übereinstimmung zwischen dem Sponsor und dem Sponsoring-Objekt hilft, eine positive Einstellung des potentiellen Arbeitnehmers gegenüber dem Sponsor zu entwickeln. Sowohl in der Auswertung der externen, als auch der internen Resultate mussten sämtliche Hypothesen verworfen werden. Es konnte kein Moderatoreffekt des Sponsor Fits festgestellt werden. Dies entgegen verschiedenen Studien, welche alle einen signifikanten Einfluss des Sponsor Fits feststellten (Bhat & Reddy, 1998, S. 40; Gwinner & Eaton, 1999, S. 48; Speed & Thompson, 2000, S. 229; Stipp & Schiavone, 1996, S. 22).

## 8.7 Moderatoreffekt des Fan Involvements

Die Hypothesen  $H_{4d}$ ,  $H_{4e}$  und  $H_{4f}$  untersuchen einen möglichen Einfluss des Fan Involvements als Moderator zwischen den Variablen Reputation, Ubiquität und Glaubwürdigkeit und der Einstellung gegenüber dem Sponsor. Verschiedene Studien haben einen moderierenden Effekt des Fan Involvements festgestellt (Ko et al., 2017, S. 183; Quester & Thompson, 2001, S. 45). Die Resultate der vorliegenden Masterarbeit zeigen entgegen der Literatur bei den meisten Konstrukten keinen signifikanten Einfluss des Fan Involvements. Nur die Hypothese  $H_{4e}$ , in der internen Untersuchung, welche den Moderatoreffekt des Fan Involvement zwischen den Konstrukten Ubiquität und Einstellung gegenüber dem Sponsor untersucht, konnte bestätigt werden. Alle übrigen Hypothesen zum Fan Involvement mussten verworfen werden.

Die Untersuchung der sozio-demographischen Gruppen in der externen Umfrage ergab beim Fan Involvement die meisten signifikanten Unterschiede. So weisen die männlichen Probanden ein signifikant höheres Fan Involvement auf als die Frauen. Diese Beobachtungen decken sich mit den Resultaten von Bahk (2000, S. 79), welcher ebenfalls feststellte, dass Männer im Sport ein signifikant höheres Involvement aufweisen als Frauen. Beim Alter zeigt sich, dass mit steigendem Alter das Involvement sinkt. Dies ist entgegen der Studie von (Choi et al., 2009, S. 275), welche feststellen, dass das Fan Involvement bei älteren Personen höher ist als bei jüngeren.

## 8.8 Unterschiede zwischen aktuellen und potentiellen Arbeitnehmern

Der erste Teil der Untersuchung, der Einfluss des Sponsorings auf die Einstellung gegenüber dem Sponsor sowie die Moderatoren Sponsor Fit und Fan Involvement wurden in beiden Umfragen erhoben. Die Gruppenvergleiche mittels Mann-Whitney-U-Test zeigten, dass die einzelnen Konstrukte von den aktuellen Arbeitnehmern höher bewertet wurden als von potentiellen Arbeitskräften. Im Falle der Glaubwürdigkeit dürfte dies daran liegen, dass die Mitarbeiter von Rivella besser über das Engagement bei Swiss Ski informiert sind und die lange Geschichte dieser Partnerschaft kennen. Das höhere Fan Involvement der Mitarbeiter dürfte darin liegen, dass der Anteil der männlichen Probanden in der internen Untersuchung mit 61.4% deutlich höher lag als jener der externen mit 42.1%. Wie Bahk (2000, S. 79) zeigt, weisen Männer im Sport ein signifikant höheres Involvement auf als Frauen. Weiter können die höheren Werte der aktuellen Mitarbeiter auch durch den Effekt der sozialen Erwünschtheit erklärt werden (MacDorman, Vasudevan, & Ho, 2009, S. 492). Bewusste Antworten zur eigenen Einstellung sind dadurch oft verzerrt, da die Probanden ihre eigene Meinung nicht preisgeben wollen.

## 8.9 Gütekriterien

Für die fehlerfreie Erhebung und richtige Interpretation der Resultate, existieren auch in der quantitativen Forschung Gütekriterien, welche es zu beachten gilt. Die Gütekriterien Objektivität, Reliabilität und Validität bewerten die Qualität des Messinstrumentes und werden im Folgenden genauer betrachtet und beurteilt.

### 8.9.1 Objektivität

Ein aus einem Messvorgang hervorgegangenes Ergebnis ist dann wissenschaftlich objektiv, wenn unterschiedliche Personen, unabhängig voneinander, zu gleichen Messergebnissen gelangen (Berekoven, Eckert, & Ellenrieder, 2009, S. 80). Die Objektivität besteht aus dem Dreiklang Durchführungs-, Auswertungs- und Interpretationsobjektivität. Albers, Klapper, Konradt, Walter, und Wolf (2009, S. 485) erachten die Durchführungsobjektivität als erfüllt, wenn die Antworten der Probanden weder durch den Forscher an sich, noch durch seine Ziele beeinflusst werden. Die vorliegende Umfrage wurde online, mittels standardisierten Fragebögen durchgeführt. Zusätzlich wurden mögliche Effekte der Reihenfolge von Antwortvorgaben, welche die Durchführungsobjektivität einschränken können, durch die Randomisierung der Antwortvorgaben minimiert, weshalb die Durchführungsobjektivität erfüllt ist. Die Auswertungsobjektivität ist dadurch gekennzeichnet, dass es bei der Auswertung der Messergebnisse keine Freiheitsgrade gibt (Albers et al., 2009, S. 485). Die Skalierung der Items sowie die sorgfältige Dokumentation der Datenaufbereitung und der statistischen Verfahren tragen zur Sicherstellung der Auswertungsobjektivität bei. Bei der vorliegenden Umfrage kamen ausschliesslich Fragen mit vorgegebenen Antworten zum Einsatz, wodurch die Interpretationsobjektivität vollumfänglich gewährleistet werden kann.

### 8.9.2 Reliabilität

Die Objektivität ist eine Voraussetzung für Reliabilität, welche die Zuverlässigkeit und die Konsistenz des Messinstrumentes angibt. Eine hohe Reliabilität führt dazu, dass bei einer wiederholten Messung dieselben Ergebnisse erzielt werden, diese also reproduzierbar sind (Atteslander, 2010, S. 296). Diese Test-Retest-Reliabilität ist bei expliziten Erhebungsmethoden, zu welchen auch der Fragebogen zählt, gegeben (Berekoven et al., 2009, S. 81). In der vorliegenden Arbeit gibt ausserdem der Homogenitätsindex Cronbach's Alpha Aufschluss über die Zuverlässigkeit der Umfrage. Die Überprüfung des Cronbach's Alpha bescheinigt der Operationalisierung aller verwendeten Skalen eine hohe Reliabilität, der akzeptable Wert von 0.7 wird in allen Fällen überschritten.

### 8.9.3 Validität

Die Reliabilität ist eine notwendige aber nicht hinreichende Voraussetzung für die Validität. Die Validität oder Gültigkeit gilt als gegeben, wenn das Erhebungsinstrument den eigentlichen Sachverhalt zu erfassen vermag bzw. genau das misst, was tatsächlich gemessen werden soll (Atteslander, 2010, S. 296). Zur Feststellung der Validität einzelner Items gibt es verschiedene Möglichkeiten. Die Inhaltsvalidität fordert eine möglichst umfassende und intersubjektiv nachvollziehbare Operationalisierung eines theoretischen Konstrukts. Für die Überprüfung von Operationalisierungen existieren allerdings kaum objektive Kriterien, weshalb die Inhaltsvalidität in der sozialwissenschaftlichen Forschung kaum zur Bestimmung der Validität von Messungen geeignet ist (Krebs & Menold, 2014, S. 431). Eine weitere Form ist die Kriteriumsvalidität, welche die Übereinstimmung zwischen einer Messung und einem externen, von der Einstellungsmessung unabhängigen (möglichst objektiven) Kriterium untersucht. In der Praxis existiert allerdings oft kein geeignetes Kriterium, um eine Einstellungsmessung zu validieren (Krebs & Menold, 2014, S. 431). Die für die vorliegende Arbeit wichtigste Möglichkeit ist die Konstruktvalidität, bei welcher Hypothesen über den Zusammenhang zwischen zwei oder mehreren Konstrukten aus der Theorie abgeleitet und überprüft werden (Krebs & Menold, 2014, S. 432). Validiert ist eine Skala dann, wenn der Zusammenhang zwischen den Konstrukten in der postulierten Form beobachtbar, also empirisch nachweisbar ist.

## 9 Schlussbetrachtung und Implikationen

### 9.1 Schlussbetrachtung

In vielen Unternehmen wird der Erfolg in der heutigen Zeit massgeblich durch talentierte und kompetente Mitarbeiter geprägt, weshalb Humankapital in der heutigen Wirtschaft zum Grundstein für das Erlangen von Wettbewerbsvorteilen geworden ist. Sponsoring wird in der Zukunft als Employer Branding Tool immer wichtiger. Kapitel 4 belegt, dass sich der Stand der Umsetzung auf einem niedrigen Niveau befindet. Untersuchungen, die sich im Besonderen mit dem Sponsoring zum Zwecke des Employer Branding beschäftigen, liegen nicht vor. Die vorliegende Arbeit zeigt jedoch erste Ansätze des Wirkungszusammenhangs auf.

Um die zu Beginn gestellten Forschungsfragen zu beantworten, wurde auf Basis der Literaturrecherche ein konzeptionelles Modell mit Hypothesen erstellt, welches die verschiedenen angenommenen Einflüsse des Sponsorings auf das Employer Branding abbildet. Für die Überprüfung der Hypothesen wurden Umfragen von 309 externen und 44 internen Teilnehmern ausgewertet.

Die Resultate der externen Untersuchung zeigen auf, dass alle identifizierten Schlüsselattribute einen signifikanten Einfluss auf die Einstellung gegenüber dem Sponsor haben. Die Glaubwürdigkeit hat den stärksten Effekt, gefolgt von der Reputation und der Ubiquität. Für die Beantwortung der zweiten Forschungsfrage wurde im zweiten Teil der Umfrage der Einfluss der Einstellung gegenüber dem Sponsor auf die Attraktivität und das Image des Unternehmens untersucht. Auch hier zeigten sich bei beiden Konstrukten signifikante Ergebnisse, womit der Einfluss des Sportsponsorings auf das externe Employer Branding bestätigt werden kann.

In der internen Untersuchung übte nur eines der drei identifizierten Schlüsselattribute, die Reputation, einen signifikanten Einfluss auf die Einstellung gegenüber dem Sponsor aus. Die Ubiquität sowie die Glaubwürdigkeit waren keine signifikanten Prädiktoren für die Einstellung. Die dritte Forschungsfrage untersucht den Einfluss der Einstellung gegenüber dem Sponsor auf das wahrgenommene Image, das Commitment sowie die Arbeitszufriedenheit der bestehenden Arbeitnehmer. Die Einstellung hat auf alle Variablen einen signifikanten Einfluss. Der stärkste Effekt zeigt sich beim wahrgenommenen Image, gefolgt von Arbeitszufriedenheit und Commitment, welche beide gleich stark durch die Einstellung beeinflusst werden. Somit kann auch der Einfluss des Sportsponsorings auf das interne Employer Branding bestätigt werden.

## 9.2 Implikationen für die Praxis

Diese Studie leistet einen Beitrag zur Erforschung des Sportsponsorings und dessen Auswirkung auf das Employer Branding. Wie die Resultate zeigen, ist die Reputation sowohl in der externen, als auch in der internen Umfrage ein signifikanter Prädiktor für die Einstellung gegenüber Rivella. Wie in Kapitel 8.1 ausgeführt, wird die Reputation massgeblich durch die Markenbekanntheit, den Marktanteil sowie die Präsenz beeinflusst. Rivella verfügt über einen Bekanntheitsgrad von nahezu 100%, hat 14.1% Marktanteil und ist an über 1000 Breitensportveranstaltungen präsent. Die Reputation zu erhöhen dürfte sich als schwierig erweisen. Im Hinblick auf das externe Employer Branding sollten Engagements bei Events für junge Menschen, wie sie bereits bei der Rivella Toastes Challenge und der Rivella Poolhero Tour stattfinden, ausgebaut werden.

Die Ubiquität der Sponsoring-Engagements von Rivella wird von den Teilnehmern der externen Umfrage positiv aufgenommen. Beim Sponsoring von Veranstaltungen im Amateurbereich besteht weniger die Gefahr, dass die vielen Engagements als eigennützig und gewinnorientiert angesehen werden (Ko et al., 2017, S. 183). Im Hinblick auf die Ubiquität wird deshalb empfohlen, weiterhin Sponsoring-Engagements im Amateurbereich zu verfolgen.

Bei der externen Untersuchung ist die Glaubwürdigkeit der stärkste Einflussfaktor auf die Einstellung gegenüber dem Sponsor und hat einen signifikant positiven Einfluss. Die Umfrageteilnehmer nehmen die Glaubwürdigkeit allerdings als tief war und denken, dass die Hauptgründe des Sponsorings mehrheitlich finanzieller Natur sind. Um die Einstellung gegenüber Rivella zu erhöhen, sollte demnach die Glaubwürdigkeit des Sponsoring-Engagements verbessert werden. Rivella ist seit über 40 Jahren Sponsor von Swiss Ski. Die Tatsache, dass man den Schweizer Skiverband sowohl in sportlich erfolgreichen, als auch weniger erfolgreichen Jahren unterstützt hat, sollte in der Kommunikation besser hervorgehoben werden.

In beiden Untersuchungen zeigten sich signifikante Einflüsse der Einstellung gegenüber dem Sponsor auf das Image. Arbeitnehmer bevorzugen die Zugehörigkeit zu Unternehmen, welche sich über ihre Marke und ihr Image positiv von andern Unternehmen abgrenzen. Während für die Ubiquität viele verschiedene Engagements von Vorteil sind, könnte sich eine Fokussierung auf weniger Sponsorings im Hinblick auf eine klare Positionierung lohnen, da Konsumenten schwach auf Sponsoring-Massnahmen von Unternehmen reagieren, welche gleichzeitig eine grosse Anzahl von Sponsoring-Engagements verfolgen (Speed & Thompson, 2000, S. 235).

## 10 Kritische Würdigung und Ausblick

Die vorliegende Arbeit über die Wirkung von Sportsponsoring auf das Employer Branding weist Einschränkungen für die Wirkungen und Handlungsempfehlungen auf. Vergleicht man die Geschlechterverteilung der Stichprobe der externen Untersuchung mit jener der Absolventen von Hochschulen in der Schweiz, ist festzustellen, dass der Frauenanteil in der Stichprobe mit 57.9% höher als die durchschnittliche Frauenquote (46%) von Absolventen an Fachhochschulen ist (Bundesamt für Statistik, 2011, S. 38). Auch das mittlere Alter der Stichprobe von 29.7 Jahren ist höher als das Durchschnittsalter von 27.5 Jahren zum Zeitpunkt des Erwerbs des Masters an Schweizer Hochschulen (Bundesamt für Statistik, 2011, S. 37). Eine solche Verteilung kann zu einer Ergebnisverzerrung führen, da sie nicht die wirkliche Grundgesamtheit abbildet, weswegen sie nicht vollumfänglich repräsentativ ist. Infolgedessen kann es zu Einschränkungen in der Aussagekraft der Resultate kommen. Diese müssen unbedingt bei der Verallgemeinerung der Umfrageergebnisse berücksichtigt werden. Weiter wurde die interne Umfrage auf Wunsch von Rivella nur an die Mitarbeitenden mit Zugang zu einem Computer versandt, weshalb die Ergebnisse nicht auf die gesamte Belegschaft von Rivella anwendbar sind. Dennoch lässt sich sagen, dass in Anbetracht der erwähnten Bedenken die Stichproben den wissenschaftlichen Zielen dieser empirischen Analyse von Nutzen sind. Zudem ist Employer Branding ein junges Forschungsgebiet, weshalb noch keine wissenschaftlichen Studien, welche die Auswirkungen des Sponsorings auf das Employer Branding empirisch untersuchen, vorhanden sind. Deshalb kann es verfrüht sein, diese neuen Forschungsergebnisse bereits als allgemeingültig anzusehen und zu generalisieren. Das gewählte Studiendesign zeigt den Einfluss von verschiedenen Faktoren auf die abhängigen Variablen. Es kontrolliert allerdings nicht alle möglichen externen Störfaktoren, weshalb weitere Moderatoren das konzeptionelle Modell beeinflussen können.

Die Masterarbeit erweitert die bestehende Literatur des Employer Branding dahingehend, dass die Thematik erstmals in Zusammenhang mit Sponsoring untersucht wurde. Zudem wurde das Employer Branding nicht wie bei den bestehenden Studien bei Grossunternehmen, sondern bei einem KMU mit circa 250 Mitarbeiter untersucht. Für weitere Forschungsarbeiten wäre es daher interessant zu analysieren, wie sich der Effekt des Sponsorings auf das Employer Branding in grossen und kleinen Betrieben unterscheidet. Neben dem Sponsoring-Engagement bei Swiss Ski sponsert Rivella viele Veranstaltungen mit geringer medienwirksamer Aufmerksamkeit. Ein Vergleich zwischen Sponsorings von medienstarken Sportarten zu Sportarten mit geringer medienwirksamer Aufmerksamkeit wäre daher interessant. Allgemein stellt die Berücksichtigung weiterer Unternehmen, Branchen und Sportveranstaltungen noch ein weitestgehend offenes Forschungsfeld dar. Mit dieser Masterarbeit

konnten erste bedeutungsvolle Erkenntnisse und Anhaltspunkte zur Schliessung der Forschungslücke bezüglich des Einflusses von Sportsponsoring auf das Employer Branding ermittelt werden.



## 11 Literaturverzeichnis

- Aaker, D. A., & Joachimsthaler, E. (2000). *Brand Leadership*. New York: Free Press.
- Abratt, R., & Grobler, P. S. (1989). The Evaluation of Sports Sponsorships. *International Journal of Advertising*, 8(4), S. 351-362.
- Albers, S., Klapper, D., Konradt, U., Walter, A., & Wolf, J. (2009). *Methodik der empirischen Forschung*. 3. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), S. 185-206.
- Amis, J., Slack, T., & Berrett, T. (1999). Sport sponsorship as distinctive competence. *European Journal of Marketing*, 33(3/4), S. 250-272.
- Apostolopoulou, A., & Papadimitriou, D. (2004). "Welcome Home": Motivations and Objectives of the 2004 Grand National Olympic Sponsors. *Sport Marketing Quarterly*, 13(4), S. 180-192.
- Atteslander, P. (2010). *Methoden der empirischen Sozialforschung*. 13. Auflage. Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Backes-Gellner, U., & Tuor, S. N. (2010). Avoiding Labor Shortages by Employer Signaling: On the Importance of Good Work Climate and Labor Relations. *Industrial & Labor Relations Review*, 63(2), S. 271-286.
- Backhaus, K. (2004). An Exploration of Corporate Recruitment Descriptions on Monster.com. *Journal of Business Communication*, 41(2), S. 115-136.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), S. 501-517.
- Bagusat, A., Marwitz, C., & Vogl, M. (2008). *Handbuch Sponsoring - Erfolgreiche Marketing und Markenkommunikation*. Berlin: Erich Schmidt.
- Bahk, C. M. (2000). Sex Differences in Sport Spectator Involvement. *Perceptual and Motor Skills*, 91(1), S. 79-83.
- Bailey, A. A., & Bonifield, C. M. (2010). Broken (promotional) promises: The impact of firm reputation and blame. *Journal of Marketing Communications*, 16(5), S. 287-306.
- Baker, W. E. (1999). When Can Affective Conditioning and Mere Exposure Directly Influence Brand Choice? *Journal of Advertising*, 28(4), S. 31-46.
- Bandilla, W. (1999). WWW-Umfragen - eine alternative Datenerhebungstechnik für die empirische Sozialforschung? In B. Batinic, A. Werner, L. Gräf, & W. Bandilla (Hrsg.): *Online Research: Methoden, Anwendungen und Ergebnisse*. S. 9-20. Göttingen: Hogrefe.

- Bayerl, S., & Rennhak, C. (2006). Sponsoring – Quo vadis? München. Retrieved from [http://www.munich-business-school.de/fileadmin/mbs\\_daten/dateien/working\\_papers/mbs-wp-2006-08.pdf](http://www.munich-business-school.de/fileadmin/mbs_daten/dateien/working_papers/mbs-wp-2006-08.pdf)
- Becker-Olsen, K. L., & Hill, R. P. (2006). The Impact of Sponsor Fit on Brand Equity. *Journal of Service Research*, 9(1), S. 73-83.
- Berekoven, L., Eckert, W., & Ellenrieder, P. (2009). Marktforschung. Methodische Grundlagen und praktische Anwendung. 12. Auflage. Wiesbaden: Gabler.
- Bhat, S., & Reddy, S. K. (1998). Symbolic and functional positioning of brands. *Journal of Consumer Marketing*, 15(1), S. 32-43.
- Böhler, H. (2004). Marktforschung. 3. Auflage. Stuttgart: Kohlhammer.
- Broda, S. (2006). Marktforschungspraxis. Konzepte, Methoden, Erfahrungen. Wiesbaden: Gabler.
- Bruhn, M. (2007). Entwicklungsgeschichte und -perspektiven des Sponsorings. In A. Bagusat, C. Marwitz, & M. Vogl (Hrsg.): *Handbuch Sponsoring: Erfolgreiche Marketing- und Markenkommunikation*. S. 19-38. Berlin: Erich Schmidt.
- Bruhn, M. (2010). Sponsoring - Systematische Planung und integrativer Einsatz. 5. Auflage. Wiesbaden: Gabler.
- Bruhn, M. (2012). Marketing - Grundlagen für Studium und Praxis. 11. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Bundesamt für Statistik. (2011). Frauen und Männer an den Schweizer Hochschulen.
- Bundesamt für Statistik. (2016a). Altersquotient. Abgerufen von <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/querschnittsthemen/wohlfahrtsmessung/indikatoren/altersquotient.html>
- Bundesamt für Statistik. (2016b). Die Bevölkerung der Schweiz 2015. Abgerufen von <https://www.bfs.admin.ch/bfsstatic/dam/assets/1401562/master>
- Cable, D. M., & Turban, D. B. (2003). The Value of Organizational Reputation in the Recruitment Context: A Brand-Equity Perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, 33(11), S. 2244-2266.
- Celani, A., & Singh, P. (2011). Signaling theory and applicant attraction outcomes. *Personnel Review*, 40(2), S. 222-238.
- Chadwick, S., & Thwaites, D. (2004). Advances in the management of sport: Fact or fiction? Evidence from English professional soccer. *Journal of General Management*, 30(1), S. 39-60.
- Chapman, D. S., Uggerslev, K. L., Carroll, S. A., Piasentin, K. A., & Jones, D. A. (2005). Applicant Attraction to Organizations and Job Choice: A Meta-Analytic Review of the Correlates of Recruiting Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), S. 928-944.

- Choi, Y. S., Martin, J. j., Park, M., & Yoh, T. (2009). Motivational factors influencing sport spectator involvement at NCAA Division II basketball games. *Journal for the Study of Sports and Athletes in Education*, 3(3), S. 265-284.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. 2. Auflage. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cornwell, T. B. (1995). Sponsorship-Linked Marketing Development. *Sport Marketing Quarterly*, 4(4), S. 13-24.
- Cornwell, T. B. (2008). State of Art and Science in Sponsorship-Linked Marketing. *Journal of Advertising*, 37(3), S. 41-55.
- Cornwell, T. B., & Maignan, I. (1998). An International Review of Sponsorship Research. *Journal of Advertising*, 27(1), S. 1-21.
- Couper, M. P. (2000). Review: Web Surveys: A Review of Issues and Approaches. *Public Opinion Quarterly*, 64(4), S. 464-494.
- Crompton, J. L. (2004). Conceptualization and alternate operationalizations of the measurement of sponsorship effectiveness in sport. *Leisure Studies*, 23(3), S. 267-281.
- Crowley, M. G. (1991). Prioritising the Sponsorship Audience. *European Journal of Marketing*, 25(11), S. 11-21.
- Darby, M. R., & Karni, E. (1973). Free Competition and the Optimal Amount of Fraud. *The Journal of Law & Economics*, 16(1), S. 67-88.
- Davies, G. (2008). Employer branding and its influence on managers. *European Journal of Marketing*, 42(5/6), S. 667-681.
- De Pelsmacker, P., Geuens, M., & Van Den Bergh, J. (2013). *Marketing Communications: A European Perspective*. 5. Auflage. Harlow: Pearson Education Limited.
- Dees, W., Bennett, G., & Villegas, J. (2008). Measuring the Effectiveness of Sponsorship of an Elite Intercollegiate Football Program. *Sport Marketing Quarterly*, 17(2), S. 79-89.
- Deimel, K. (1992). *Wirkungen der Sportwerbung: Eine verhaltenswissenschaftliche Analyse*. Frankfurt am Main: Peter Lang.
- Deitmar, H. L. (2012). *Die Beziehung von Unternehmenskultur und Unternehmensmarke*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Diller, H. (1992). *Vahlens grosses Marketing-Lexikon*. 2. Auflage. München: Vahlen.
- Dolphin, R. R. (2003). Sponsorship: perspectives on its strategic role. *Corporate Communications: An International Journal*, 8(3), S. 173-186.
- Drees, N. (1992). *Sportsponsoring*. 3. Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

- Drees, N., & Trautwein, S. (2007). Erscheinungsformen des Sportsponsorings. In A. Bagusat, C. Marwitz, & M. Vogl (Hrsg.): Handbuch Sponsoring: Erfolgreiche Marketing- und Markenkommunikation. S. 99-112. Berlin: Erich Schmidt.
- Edwards, M. R. (2005). Organizational identification: A conceptual and operational review. *International Journal of Management Reviews*, 7(4), S. 207-230.
- Edwards, M. R. (2009). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39(1), S. 5-23.
- Employer Brand International. (2014). Employer branding global trends study report. Torrensville.
- Esch. The Brand Consultants GmbH. (2015). Employer Branding gewinnt an Bedeutung. Abgerufen von <http://www.esch-brand.com/publikationen/studien/neue-employer-branding-studie-2014-arbeitgeber-als-marke-klar-positionieren-und-umsetzen/>
- Eurostat. (2016). Population structure and ageing. Abgerufen von [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Population\\_structure\\_and\\_ageing#Past\\_and\\_future\\_population\\_ageing\\_trends\\_in\\_the\\_EU](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Population_structure_and_ageing#Past_and_future_population_ageing_trends_in_the_EU)
- Ewing, M. T., Pitt, L. F., de Bussy, N. M., & Berthon, P. (2002). Employment branding in the knowledge economy. *International Journal of Advertising*, 21(1), S. 3-22.
- Field, A. (2009). *Discovering Statistics using SPSS*. 3. Auflage. London: Sage.
- Foster, C., Punjaisri, K., & Cheng, R. (2010). Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. *Journal of Product & Brand Management*, 19(6), S. 401-409.
- Freyer, W. (2011). *Sport-Marketing: Modernes Marketing-Management für die Sportwirtschaft*. 4. Auflage. Berlin: Erich Schmidt.
- Great Place To Work Schweiz. (2017). Unsere Dienstleistungen und Benchmarkstudien. Abgerufen von [http://www.greatplacetowork.ch/storage/documents/Unsere\\_Dienstleistungen\\_und\\_Benchmarkstudien.pdf](http://www.greatplacetowork.ch/storage/documents/Unsere_Dienstleistungen_und_Benchmarkstudien.pdf)
- Grimes, E., & Meenaghan, T. (1998). Focusing commercial sponsorship on the internal corporate audience. *International Journal of Advertising*, 17(1), S. 51-74.
- Grimme Institut. (2011). Im Blickpunkt: Werbung im Internet. Abgerufen von <http://imblickpunkt.grimme-institut.de/wp/wp-content/uploads/2014/12/IB-Werbung-im-Internet.pdf>
- Gwinner, K. (1997). A model of image creation and image transfer in event sponsorship. *International Marketing Review*, 14(3), S. 145-158.

- Gwinner, K., & Eaton, J. (1999). Building Brand Image Through Event Sponsorship: The Role of Image Transfer. *Journal of Advertising*, 28(4), S. 47-57.
- Heider-Winter, C. (2014). *Employer Branding in der Sozialwirtschaft: Wie Sie als attraktiver Arbeitgeber die richtigen Fachkräfte finden und halten*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Henseler, J., Wilson, B., & Westberg, K. (2011). Managers' perceptions of the impact of sport sponsorship on brand equity. *Sport Marketing Quarterly*, 20(1), S. 7-21.
- Hermanns, A. (1997). *Sponsoring: Grundlagen, Wirkungen, Management, Perspektiven*. 2. Auflage. München: Vahlen.
- Hermanns, A., & Marwitz, C. (2008). *Sponsoring: Grundlagen, Wirkungen, Management, Markenführung*. 3. Auflage. München: Vahlen.
- Herrbach, O., & Mignonac, K. (2004). How organisational image affects employee attitudes. *Human Resource Management Journal*, 14(4), S. 76-88.
- Hickman, T. M., & Lawrence, K. E. (2010). The halo effect of goodwill sponsorship versus the pitchfork effect of supporting the enemy. *Journal of Sponsorship*, 3(3), S. 265-276.
- Hickman, T. M., Lawrence, K. E., & Ward, J. C. (2005). A Social Identities Perspective on the Effects of Corporate Sport Sponsorship on Employees. *Sport Marketing Quarterly*, 14(3), S. 148-157.
- Highhouse, S., Lievens, F., & Sinar, E. F. (2003). Measuring Attraction to Organizations. *Educational and Psychological Measurement*, 63(6), S. 986-1001.
- Highhouse, S., Thornbury, E. E., & Little, I. S. (2007). Social-identity functions of attraction to organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103(1), S. 134-146.
- Hughes, S., & Shank, M. (2005). Defining Scandal in Sports: Media and Corporate Sponsor Perspectives. *Sport Marketing Quarterly*, 14(4), S. 207-216.
- IEG. (2017). *Sponsorship Spending Forecast: Continued Growth Around The World*. Abgerufen von <http://www.sponsorship.com/IEGSR/2017/01/04/Sponsorship-Spending-Forecast--Continued-Growth-Ar.aspx>
- Irwin, R. L., Assimakopoulos, M. K., & Sutton, W. A. (1994). A Model for Screening Sport Sponsorship Opportunities. *Journal of Promotion Management*, 2(3-4), S. 53-70.
- Javalgi, R. G., Traylor, M. B., Gross, A. C., & Lampman, E. (1994). Awareness of Sponsorship and Corporate Image: An Empirical Investigation. *Journal of Advertising*, 23(4), S. 47-58.
- Johar, G. V., Pham, M. T., & Wakefield, K. L. (2006). How event sponsors are really identified: a (baseball) field analysis. *Journal of Advertising*, 46(2), S. 183-198.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 57(1), S. 1-22.

- Kirmani, A., & Rao, A. R. (2000). No Pain, No Gain: A Critical Review of the Literature on Signaling Unobservable Product Quality. *Journal of Marketing*, 64(2), S. 66-79.
- Ko, Y. J., Chang, Y., Park, C., & Herbst, F. (2017). Determinants of consumer attitude toward corporate sponsors: A comparison between a profit and nonprofit sport event sponsorship. *Journal of Consumer Behaviour*, 16, S. 176-186.
- Ko, Y. J., Kim, K., Claussen, C. L., & Kim, T. H. (2008). The effects of sport involvement, sponsor awareness and corporate image on intention to purchase sponsors' products. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 9(2), S. 6-21.
- König, C. J., Probst, T. M., Staffen, S., & Graso, M. (2011). A Swiss-US Comparison of the Correlates of Job Insecurity. *Applied Psychology*, 60(1), S. 141-159.
- Krebs, D., & Menold, N. (2014). Gütekriterien quantitativer Sozialforschung. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.): *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. S. 425-438. Wiesbaden: Springer.
- Kroeber-Riel, W., & Gröppel-Klein, A. (2013). *Konsumentenverhalten*. 10. Auflage. München: Vahlen.
- Kucherov, D., & Samokish, V. (2016). Employer brand equity measurement. *Strategic HR Review*, 15(1), S. 29-33.
- Kuo, T.-Y., & Shao, J. Y.-L. (2008). The Effects of Corporate Sports Sponsorship on Internal Workforce. Abgerufen von <https://www.easm.net/download/2008/edbe9cf920841e47bfb5722cbfa2349a.pdf>
- Kuss, A., Wildner, R., & Kreis, H. (2014). *Marktforschung*. (Vol. 5). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Lee, H.-S., & Cho, C.-H. (2009). The Matching Effect of Brand and Sporting Event Personality: Sponsorship Implications. *Journal of Sport Management*, 23(1), S. 41-64.
- Leuteritz, A., Wünschmann, S., Schwarz, U., & Müller, S. (2008). *Erfolgsfaktoren des Sponsoring*. Göttingen: Cuvillier Verlag.
- Liao, C., To, P.-L., Wong, Y.-C., Palvia, P., & Kakhki, M. D. (2016). The impact of presentation mode and product type on online impulse buying decisions. *Journal of Electronic Commerce Research*, 17(2), S. 153-168.
- Lievens, F., & Highhouse, S. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel Psychology*, 56(1), S. 75-102.
- Lievens, F., Van Hove, G., & Anseel, F. (2007). Organizational Identity and Employer Image: Towards a Unifying Framework\*. *British Journal of Management*, 18(1), S. 45-59.
- MacDorman, K. F., Vasudevan, S. K., & Ho, C.-C. (2009). Does Japan really have robot mania? Comparing attitudes by implicit and explicit measures. *AI & SOCIETY*, 23(4), S. 485-510.

- MacKenzie, S. B., Lutz, R. J., & Belch, G. E. (1986). The Role of Attitude toward the Ad as a Mediator of Advertising Effectiveness: A Test of Competing Explanations. *Journal of Marketing Research*, 23(2), S. 130-143.
- Magin, S. (2004). *Markenwahlverhalten. Produkt-, persönlichkeits- und situationsbezogene Determinanten*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Maxwell, R., & Knox, S. (2009). Motivating employees to "live the brand": a comparative case study of employer brand attractiveness within the firm. *Journal of Marketing Management*, 25(9-10), S. 893-907.
- McCarthy, E. J. (1960). *Basic Marketing: A Managerial Approach*. Homewood: R.D. Irwin.
- McDonald, C. (1991). Sponsorship and the Image of the Sponsor. *European Journal of Marketing*, 25(11), S. 31-38.
- Meenaghan, J. A. (1983). Commercial Sponsorship. *European Journal of Marketing*, 17(7), S. 5-73.
- Meenaghan, T. (1991). The Role of Sponsorship in the Marketing Communications Mix. *International Journal of Advertising*, 10(1), S. 35-47.
- Meenaghan, T. (1996). Ambush Marketing – A Threat to Corporate Sponsorship. *MIT Sloan Management Review*, 38(1), S. 102-113.
- Meenaghan, T. (1998a). Ambush Marketing : Corporate Strategy and Consumer Reaction. *Psychology & Marketing*, 15(4), S. 305-322.
- Meenaghan, T. (1998b). Current developments & future directions in sponsorship. *International Journal of Advertising*, 17(1), S. 3-28.
- Meenaghan, T. (2001). Understanding sponsorship effects. *Psychology and Marketing*, 18(2), S. 95-122.
- Meenaghan, T., & Shipley, D. (1999). Media effect in commercial sponsorship. *European Journal of Marketing*, 33(3/4), S. 328-348.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), S. 538-551.
- Miles, S. J., & Mangold, G. (2004). A Conceptualization of the Employee Branding Process. *Journal of Relationship Marketing*, 3(2-3), S. 65-87.
- Mokina, S. (2014). Place and role of employer brand in the structure of corporate brand. *Economics & Sociology*, 7(2), S. 136-148.
- Moroko, L., & Uncles, M. D. (2008). Characteristics of successful employer brands. *Journal of Brand Management*, 16(3), S. 160-175.
- Mosley, R. W. (2007). Customer experience, organisational culture and the employer brand. *Journal of Brand Management*, 15(2), S. 123-134.

- Nickell, D., Cornwell, T. B., & Johnston, W. J. (2011). Sponsorship-linked marketing: a set of research propositions. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 26(8), S. 577-589.
- Nowlis, S. M., Kahn, B. E., & Dhar, R. (2002). Coping with Ambivalence: The Effect of Removing a Neutral Option on Consumer Attitude and Preference Judgments. *Journal of Consumer Research*, 29(3), S. 319-334.
- Nufer, G. (2010). *Ambush Marketing im Sport: Grundlagen – Strategien – Wirkungen*. Berlin: Erich Schmidt.
- O'Reilly, N., & Madill, J. (2012). The Development of a Process for Evaluating Marketing Sponsorships. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 29(1), S. 50-66.
- Pallant, J. (2010). *SPSS SURVIVAL MANUAL. A step by step guide to data analysis using the SPSS program*. (Vol. 4). New York: McGraw-Hill.
- Parker, K. (1991). Sponsorship: The Research Contribution. *European Journal of Marketing*, 25(11), S. 22-30.
- Pate, J., Martin, G., & McGoldrick, J. (2003). The impact of psychological contract violation on employee attitudes and behaviour. *Employee Relations*, 25(6), S. 557-573.
- Petkovic, M. (2008). *Employer Branding: Ein markenpolitischer Ansatz zur Schaffung von Präferenzen bei der Arbeitgeberwahl*. 2. Auflage. München: Hampp.
- Pickton, D., & Broderick, A. (2005). *Integrated Marketing Communications*. 2. Auflage. Essex: Pearson Education Limited.
- Polonski, S. (2005). Mehr als Marke: Employer Branding. In B. Gaiser (Ed.), *Praxisorientierte Markenführung: neue Strategien, innovative Instrumente und aktuelle Fallstudien*. S. 473-490. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Prendergast, G. P., Poon, D., & West, D. C. (2010). Match Game. *Journal of Advertising Research*, 50(2), S. 214-226.
- Priyadarshi, P. (2011). Employer Brand Image as Predictor of Employee Satisfaction, Affective Commitment & Turnover. *Indian Journal of Industrial Relations*, 46(3), S. 510-522.
- Punjaisri, K., & Wilson, A. (2007). The role of internal branding in the delivery of employee brand promise. *Journal of Brand Management*, 15(1), S. 57-70.
- Püttmann, M. (1993). Das Management von Sponsoring. In R. Berndt & A. Hermanns (Hrsg.): *Handbuch Marketing-Kommunikation*. S. 649-669. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Quester, P. G., Farrelly, F., & Burton, R. (1998). Sports sponsorship management: a multinational comparative study. *Journal of Marketing Communications*, 4(2), S. 115-128.



- Quester, P. G., & Thompson, B. (2001). Advertising and Promotion Leverage on Arts Sponsorship Effectiveness. *Journal of Advertising Research*, 41(1), S. 33-47.
- Radermacher, S. (2013). Die Herausforderung des Employer Brandings. In H. Künzle (Ed.), *Erfolgsfaktor Employer Branding. Mitarbeiter binden und die Gen Y gewinnen*. S. 1-16. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Rampl, L. V., & Kenning, P. (2014). Employer brand trust and affect: linking brand personality to employer brand attractiveness. *European Journal of Marketing*, 48(1/2), S. 218-236.
- Rifon, N. J., Choi, S. M., Trimble, C. S., & Li, H. (2004). CONGRUENCE EFFECTS IN SPONSORSHIP: The Mediating Role of Sponsor Credibility and Consumer Attributions of Sponsor Motive. *Journal of Advertising*, 33(1), S. 30-42.
- Riordan, C. M., Gatewood, R. D., & Bill, J. B. (1997). Corporate Image: Employee Reactions and Implications for Managing Corporate Social Performance. *Journal of Business Ethics*, 16(4), S. 401-412.
- Rivella AG. (2017a). Die Marke Rivella. Abgerufen von <http://www.rivella.ch/de/ueberrivella>
- Rivella AG. (2017b). Hintergrundmaterial für Medienschaffende. Abgerufen von [http://www.rivella-group.com/tl\\_files/content/PR%20Bilder/Kennzahlen%202016.pdf](http://www.rivella-group.com/tl_files/content/PR%20Bilder/Kennzahlen%202016.pdf)
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), S. 121-139.
- Rousseau, D. M., & Greller, M. M. (1994). Human resource practices: Administrative contract makers. *Human Resource Management*, 33(3), S. 385-401.
- Rynes, S. L., Bretz, R. D., & Gerhart, B. (2006). The importance of recruitment in job choice: a different way of looking. *Personnel Psychology*, 44(3), S. 487-521.
- Sivertzen, A.-M., Nilsen, E. R., & Olafsen, A. H. (2013). Employer branding: employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product & Brand Management*, 22(7), S. 473-483.
- Speed, R., & Thompson, P. (2000). Determinants of sports sponsorship response. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(2), S. 226-238.
- Spence, M. (1973). Job Market Signaling. *The Quarterly Journal of Economics*, 87(3), S. 355-374.
- Sponheuer, B. (2010). *Employer Branding als Bestandteil einer ganzheitlichen Markenführung*. Wiesbaden: Gabler.
- Stipp, H., & Schiavone, N. P. (1996). Modeling the Impact of Olympic Sponsorship on Corporate Image. *Journal of Advertising Research*, 36(4), S. 22-28.
- Stotlar, D. K. (2004). Sponsorship Evaluation: Moving from Theory to Practice. *Sport Marketing Quarterly*, 13(1), S. 61-64.

- Tajfel, H., & Turner, J. (1979). An integrative theory of social conflict. In W. G. Austin & S. Worchel (Hrsg.): The social psychology of group relations. S. 33-47. Chicago: Nelson Hall.
- Tripodi, J. A., Hirons, M., Bednall, D., & Sutherland, M. (2003). Cognitive evaluation: Prompts used to measure sponsorship awareness. *International Journal of Market Research*, 45(4), S. 435-455.
- Universum Communications. (2005). Employer Branding Global Best Practices. Stockholm.
- Walliser, B. (1995). Sponsoring. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Walliser, B. (2003). An international review of sponsorship research: extension and update. *International Journal of Advertising*, 22(1), S. 5-40.
- Weijters, B., Cabooter, E., & Schillewaert, N. (2010). The effect of rating scale format on response styles: The number of response categories and response category labels. *International Journal of Research in Marketing*, 27(3), S. 236-247.
- Wilden, R., Gudergan, S., & Lings, I. (2010). Employer branding: strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management*, 26(1-2), S. 56-73.
- Williams, M. L., & Bauer, T. N. (1994). The Effect of a Managing Diversity Policy on Organizational Attractiveness. *Group & Organization Management*, 19(3), S. 295-308.
- Witcher, B., Craigen, J. G., Culligan, D., & Harvey, A. (1991). The Links Between Objectives and Function in Organizational Sponsorship. *International Journal of Advertising*, 10(1), S. 13-33.
- Zhao, H., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C., & Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: a meta-meta-analysis. *Personnel Psychology*, 60(3), S. 647-680.
- Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaften. (2015). Sponsor Visions Schweiz 2014/15. Eine empirische Studie zum Sponsoringmarkt Schweiz. Zürich.

## Anhang

### Inhaltsverzeichnis Anhang

Anhang A	Überprüfung der Reliabilität der Skalen .....	91
Anhang B	Überprüfung der Normalverteilung .....	94
Anhang C	Überprüfung der Linearität: Streudiagramme .....	98
Anhang D	Überprüfung von Ausreissern: Boxplots .....	101
Anhang E	Gruppenvergleiche Departemente .....	103
Anhang F	Vergleich sozio-demographische Merkmale (extern) .....	104
Anhang G	Gruppenvergleich: Regressionsanalysen Sponsor Fit und Attraktivität .....	109
Anhang H	Gruppenvergleich: Regressionsanalyse Fan Involvement .....	112
Anhang I	Prüfung der Modellprämissen der Hypothesen $H_{1a}$ , $H_{1b}$ und $H_{1c}$ (extern) .....	114
Anhang J	Prüfung der Modellprämissen der Hypothese $H_{2a}$ .....	115
Anhang K	Prüfung der Modellprämissen der Hypothese $H_{2b}$ .....	116
Anhang L	Moderatoranalyse Sponsor Fit (extern) .....	117
Anhang M	Moderatoranalyse Fan Involvement (extern) .....	121
Anhang N	Vergleich sozio-demographische Merkmale (intern) .....	125
Anhang O	Regressionsanalysen Ubiquität, Wahrgenommenes Image und Commitment .....	126
Anhang P	Gruppenvergleich: Regressionsanalyse Arbeitszufriedenheit .....	130
Anhang Q	Prüfung der Modellprämissen der Hypothesen $H_{1a}$ , $H_{1b}$ und $H_{1c}$ (intern) .....	132
Anhang R	Prüfung der Modellprämissen der Hypothese $H_{3a}$ .....	133
Anhang S	Prüfung der Modellprämissen der Hypothese $H_{3b}$ .....	134
Anhang T	Prüfung der Modellprämissen der Hypothese $H_{3c}$ .....	135
Anhang U	Moderatoranalyse Sponsor Fit (intern) .....	136
Anhang V	Moderatoranalyse Fan Involvement (intern) .....	140

## Anhang A Überprüfung der Reliabilität der Skalen

### Cronbach's Alpha

	externe Umfrage		interne Umfrage	
	Cronbach's Alpha	Anzahl der Items	Cronbach's Alpha	Anzahl der Items
Reputation	.809	3	.758	3
Ubiquität	.716	3	.719	3
Glaubwürdigkeit	.709	3	.731	3
Einstellung	.775	3	.858	3
Sponsor Fit	.842	5	.815	5
Fan Involvement	.903	4	.858	4
Attraktivität	.819	4	-	-
Image	.717	5	-	-
Wahrgenommenes Image	-	-	.869	5
Commitment	-	-	.826	4
Arbeitszufriedenheit	-	-	.858	6

**Item-Skala-Statistik (externe Untersuchung)**

Item	Skalenmittelwert, wenn Item weggelassen	Skalenvarianz, wenn Item weggelassen	Korrigierte Item-Skala- Korrelation	Cronbach's Alpha, wenn Item weggelassen
REP_1	7.24	2.06	0.55	.847
REP_2	7.65	1.69	0.72	.677
REP_3	7.87	1.74	0.72	.670
UBI_1	7.54	2.33	0.48	.705
UBI_2	7.28	2.45	0.53	.636
UBI_3	7.01	2.47	0.61	.545
GLA_1	5.28	2.18	0.52	.639
GLA_2	5.92	2.95	0.49	.664
GLA_3	4.90	2.50	0.59	.546
EIN_1	6.76	2.69	0.73	.593
EIN_2	6.86	2.88	0.67	.658
EIN_3	8.22	2.23	0.52	.873
FIT_1	14.12	8.87	0.60	.824
FIT_2	14.36	7.30	0.67	.808
FIT_3	14.12	8.27	0.63	.814
FIT_4	13.65	8.66	0.66	.808
FIT_5	13.54	8.50	0.71	.797
FAN_1	7.07	10.84	0.76	.885
FAN_2	7.17	10.48	0.80	.870
FAN_3	8.16	12.55	0.78	.881
FAN_4	7.76	11.47	0.82	.863
ATT_1	10.79	3.34	0.59	.816
ATT_2	10.37	3.31	0.73	.731
ATT_3	10.40	4.53	0.58	.809
ATT_4	10.30	3.75	0.75	.728
IMG_1	14.50	3.69	0.41	.703
IMG_2	15.02	3.61	0.43	.695
IMG_3	14.83	3.82	0.54	.646
IMG_4	15.00	3.86	0.53	.651
IMG_5	14.96	3.96	0.53	.654

### Item-Skala-Statistik (interne Untersuchung)

Item	Skalenmittelwert, wenn Item weggelassen	Skalenvarianz, wenn Item weggelassen	Korrigierte Item-Skala- Korrelation	Cronbach's Alpha, wenn Item weggelassen
REP_1	8.39	1.41	0.60	.665
REP_2	8.39	1.36	0.70	.551
REP_3	8.64	1.59	0.48	.795
UBI_1	7.41	1.97	0.62	.549
UBI_2	7.59	2.01	0.50	.671
UBI_3	7.23	1.76	0.51	.676
GLA_1	6.41	2.71	0.59	.608
GLA_2	6.82	2.85	0.46	.754
GLA_3	6.05	2.32	0.63	.553
EIN_1	8.48	1.74	0.78	.774
EIN_2	8.55	1.70	0.82	.744
EIN_3	9.07	1.27	0.68	.912
FIT_1	16.41	4.01	0.59	.785
FIT_2	16.14	3.98	0.65	.766
FIT_3	16.18	4.25	0.58	.788
FIT_4	16.00	4.23	0.68	.761
FIT_5	16.00	4.28	0.55	.796
FAN_1	8.25	8.15	0.65	.843
FAN_2	8.59	8.06	0.72	.813
FAN_3	8.82	8.57	0.68	.827
FAN_4	8.77	8.60	0.78	.794
WIM_1	16.82	6.11	0.60	.863
WIM_2	16.55	5.37	0.70	.840
WIM_3	16.61	4.94	0.80	.815
WIM_4	16.82	5.13	0.72	.834
COM_1	16.75	5.54	0.65	.851
COM_2	10.27	6.34	0.66	.780
COM_3	10.36	5.49	0.70	.756
COM_4	10.93	5.83	0.62	.793
COM_5	10.57	5.69	0.63	.791
ARB_1	18.64	11.21	0.63	.841
ARB_2	18.43	11.27	0.84	.802
ARB_3	18.36	11.49	0.66	.832
ARB_4	18.70	10.63	0.67	.834
ARB_5	18.23	12.41	0.70	.830
ARB_6	18.32	13.25	0.47	.863

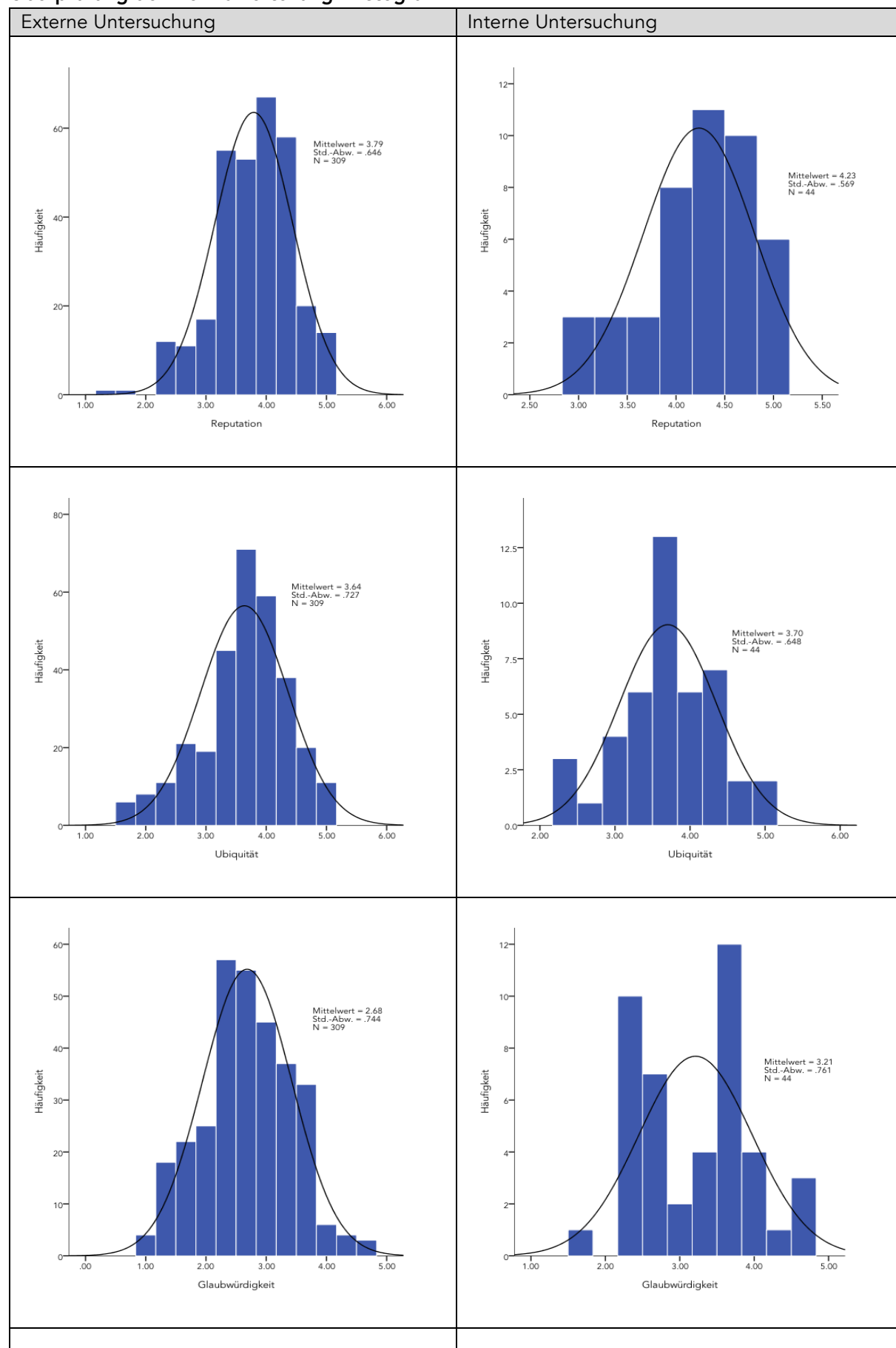
## Anhang B Überprüfung der Normalverteilung

### Überprüfung der Normalverteilung: Kolmogorov-Smirnov und Shapiro-Wilk

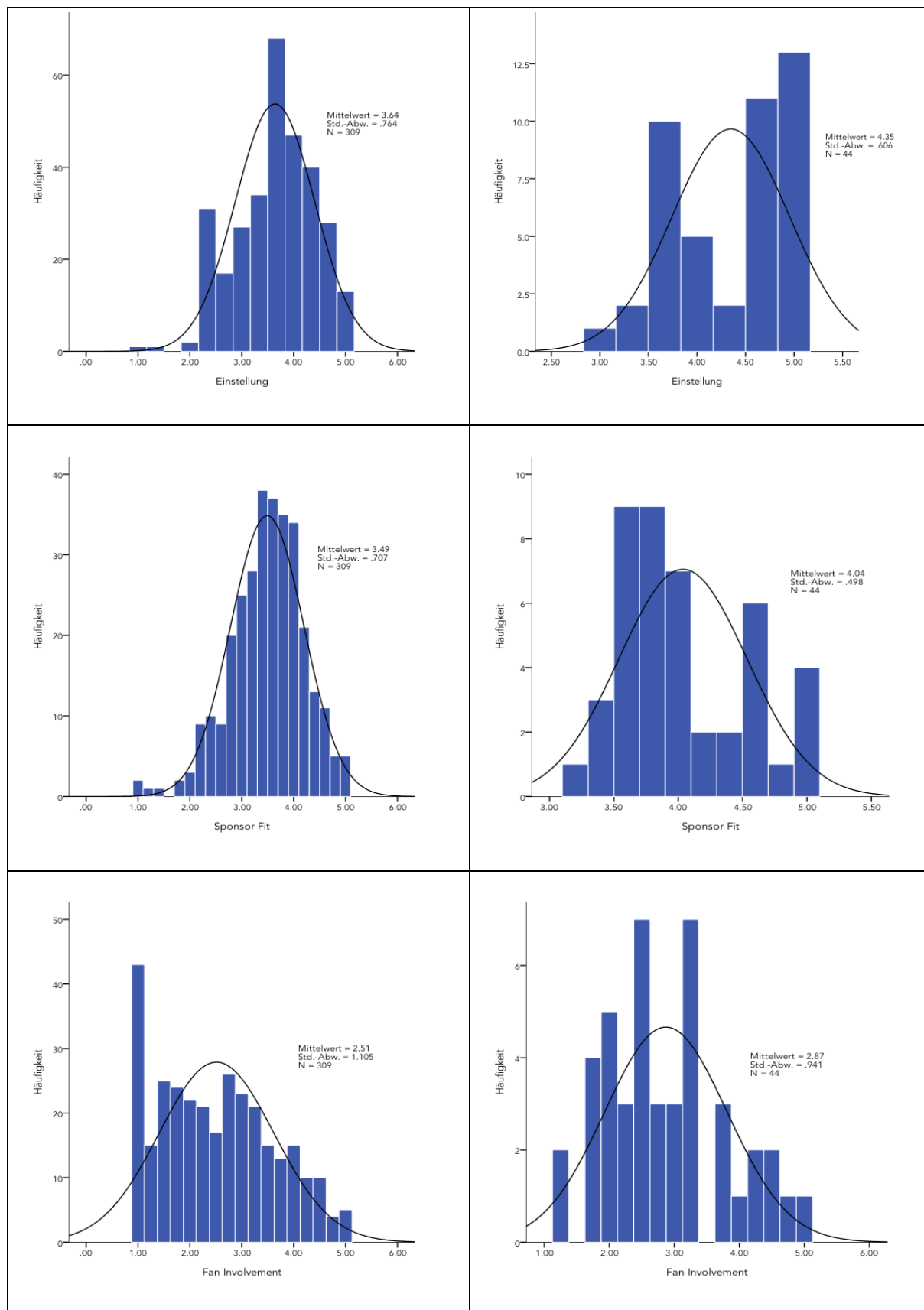
	externe Untersuchung						interne Untersuchung					
	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistik	df	Sig.	Statistik	df	Sig.	Statistik	df	Sig.	Statistik	df	Sig.
Reputation	0.14	309	.000	0.96	309	.000	0.18	44	.001	0.91	44	.003
Ubiquität	0.16	309	.000	0.95	309	.000	0.16	44	.007	0.96	44	.100
Glaubwürdigkeit	0.10	309	.000	0.98	309	.000	0.18	44	.001	0.93	44	.007
Einstellung	0.15	309	.000	0.96	309	.000	0.25	44	.000	0.86	44	.000
Sponsor Fit	0.09	309	.000	0.98	309	.000	0.19	44	.000	0.91	44	.003
Fan Involvement	0.10	309	.000	0.95	309	.000	0.13	44	.060	0.96	44	.139
Attraktivität	0.14	309	.000	0.97	309	.000	-	-	-	-	-	-
Image	0.12	309	.000	0.98	309	.000	-	-	-	-	-	-
Wahrgenommenes Image	-	-	-	-	-	-	0.12	44	.102	0.94	44	.032
Commitment	-	-	-	-	-	-	0.15	44	.011	0.94	44	.024
Arbeitszufriedenheit	-	-	-	-	-	-	0.13	44	.072	0.94	44	.033

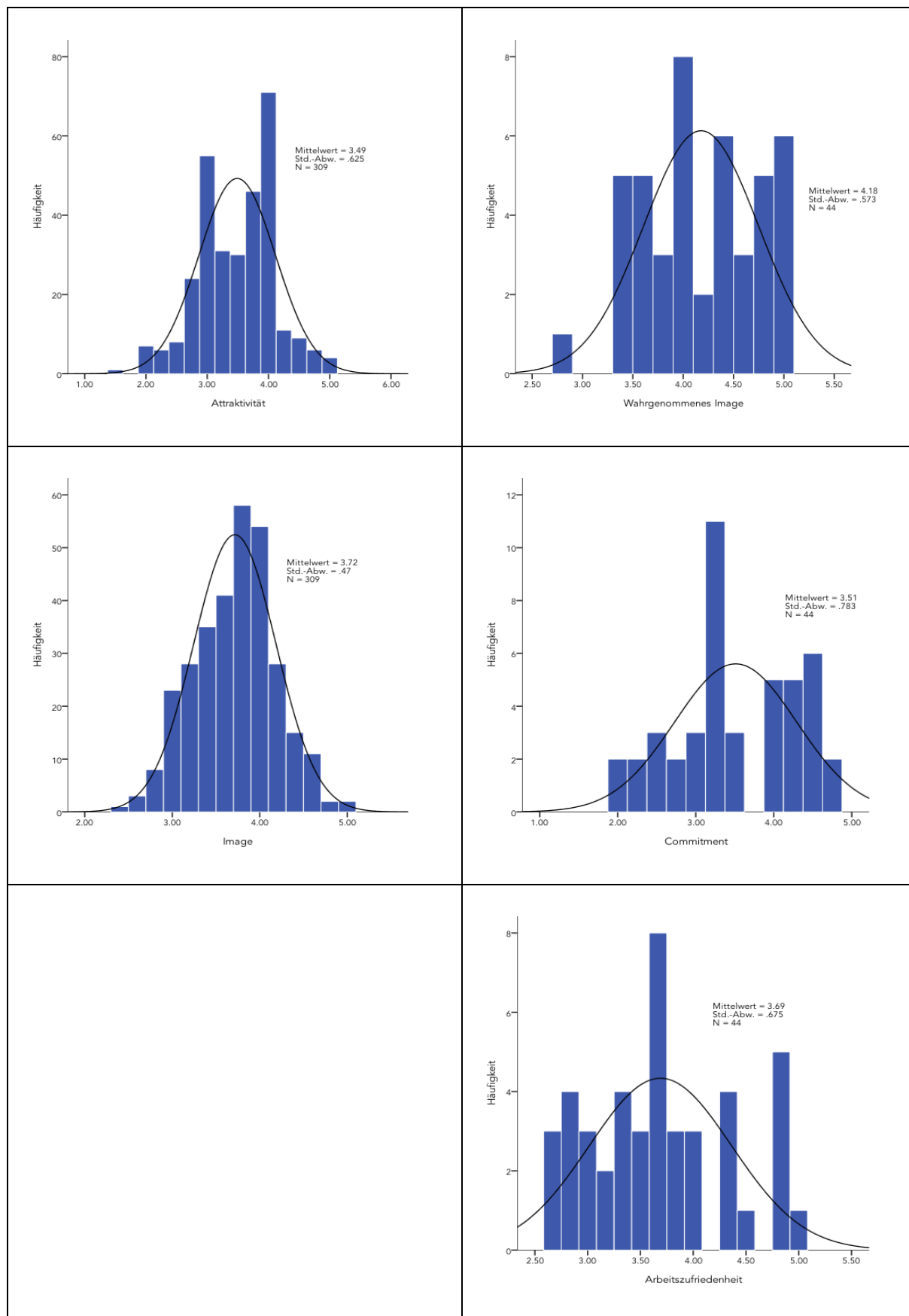
a. Signifikanzkorrektur nach Lilliefors

## Überprüfung der Normalverteilung: Histogramm

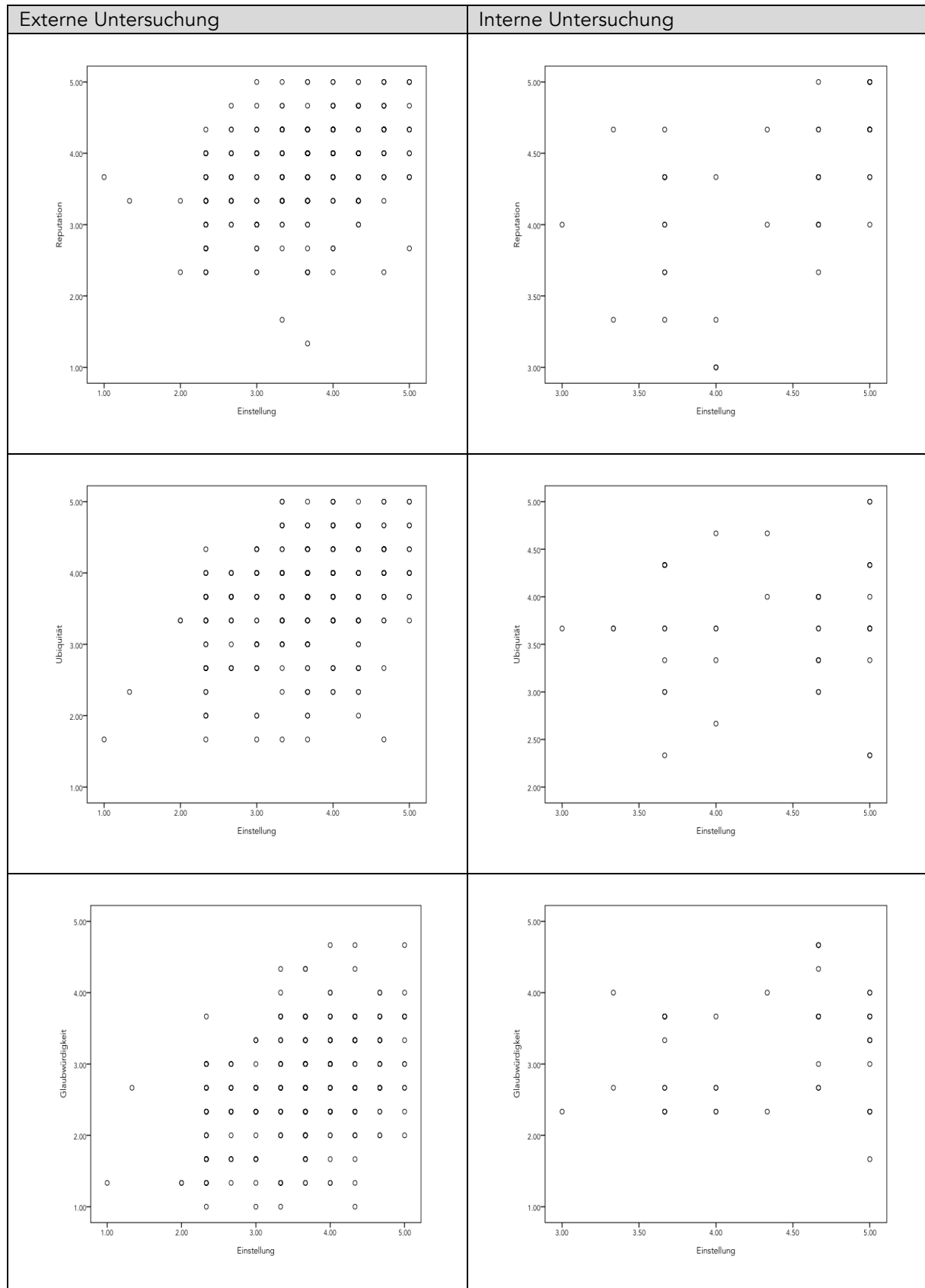


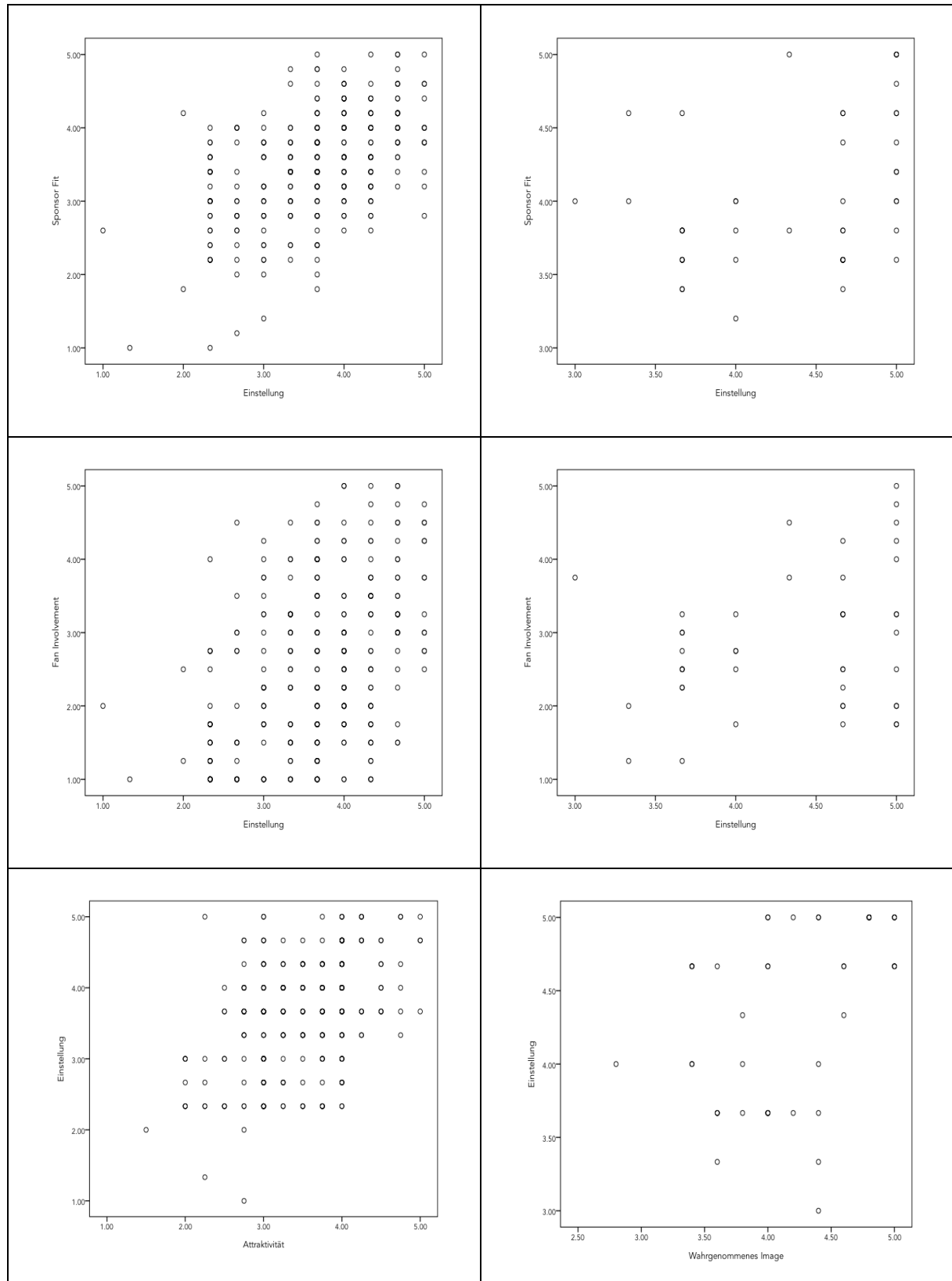


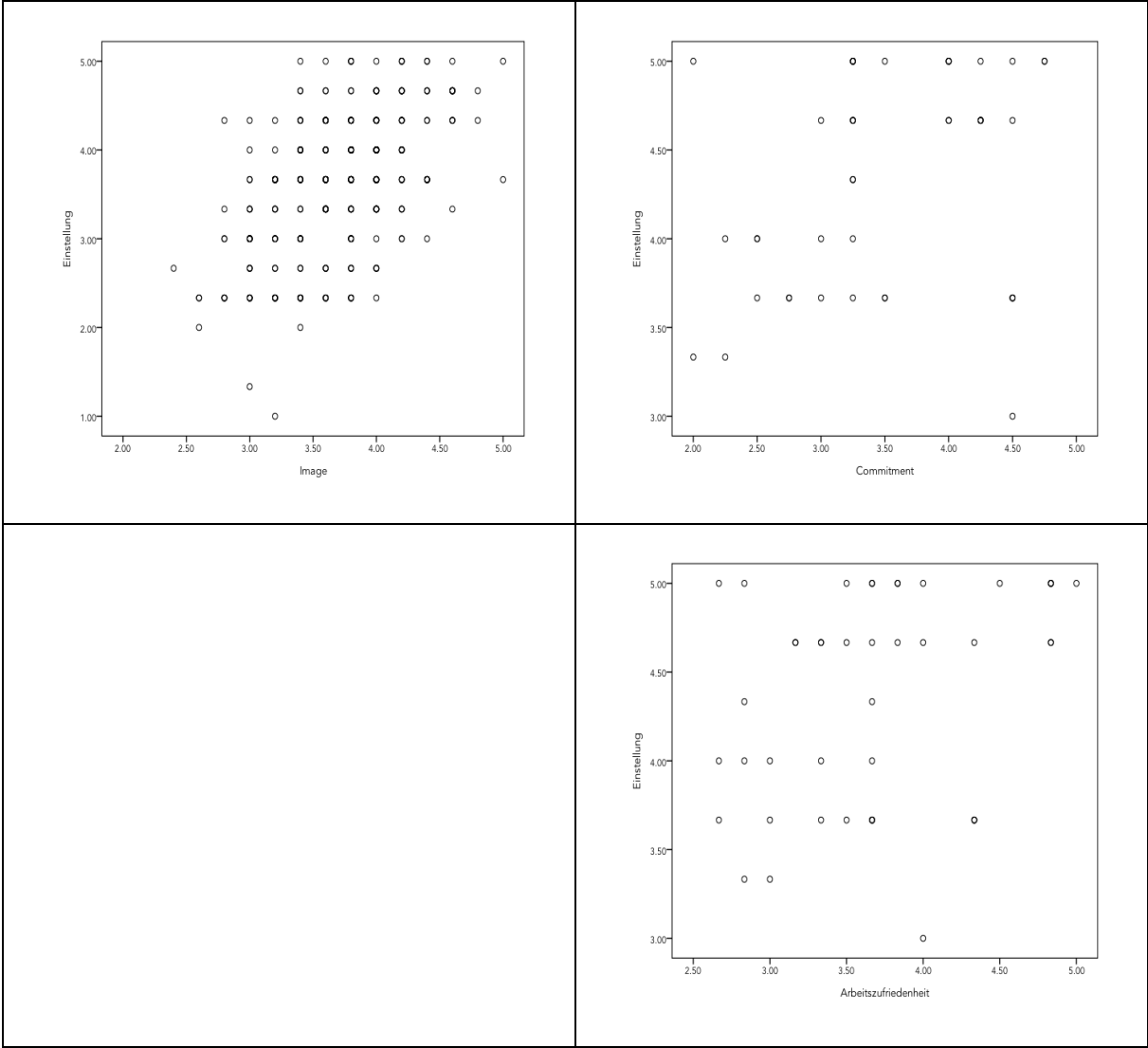




## Anhang C Überprüfung der Linearität: Streudiagramme

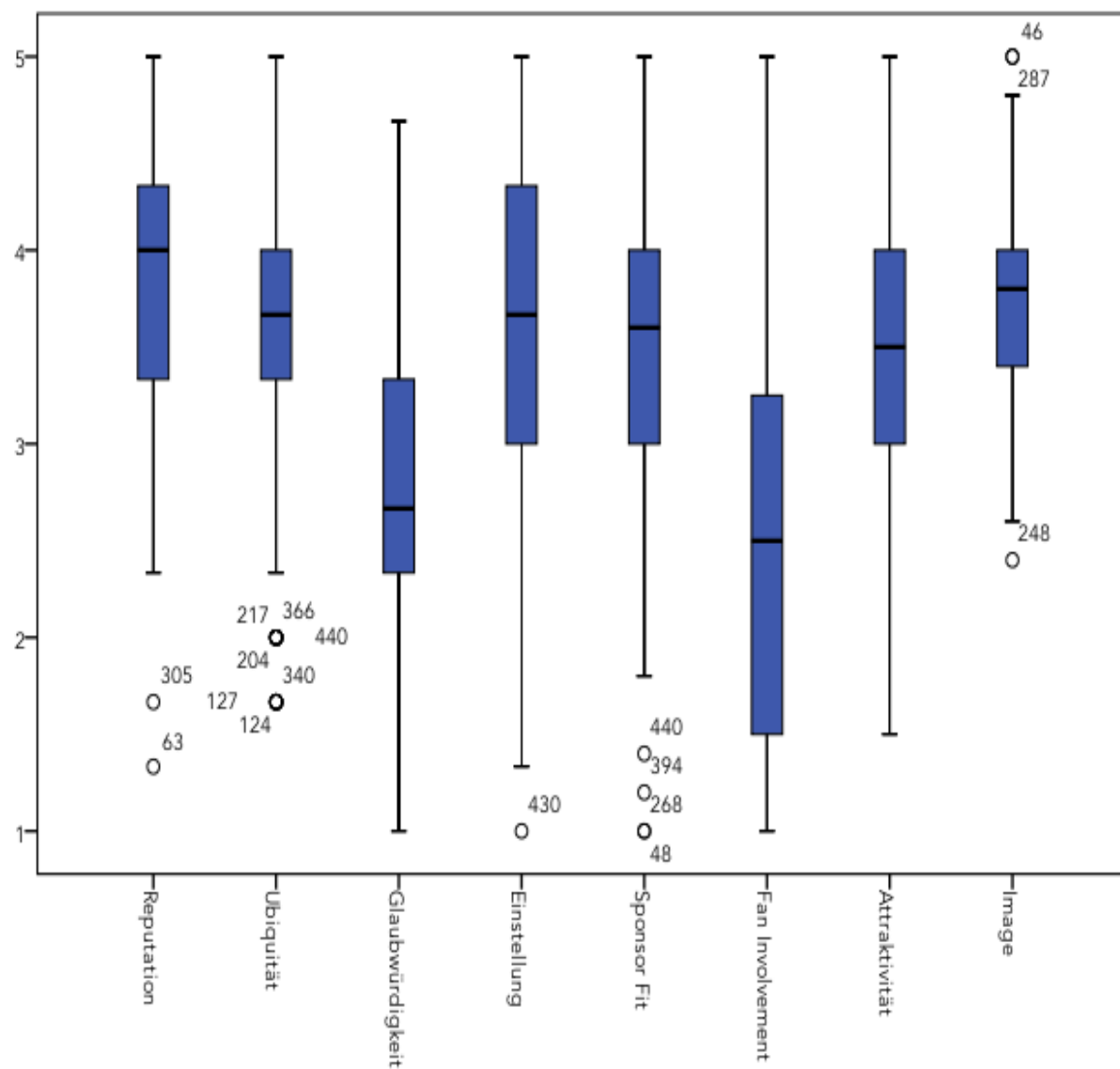




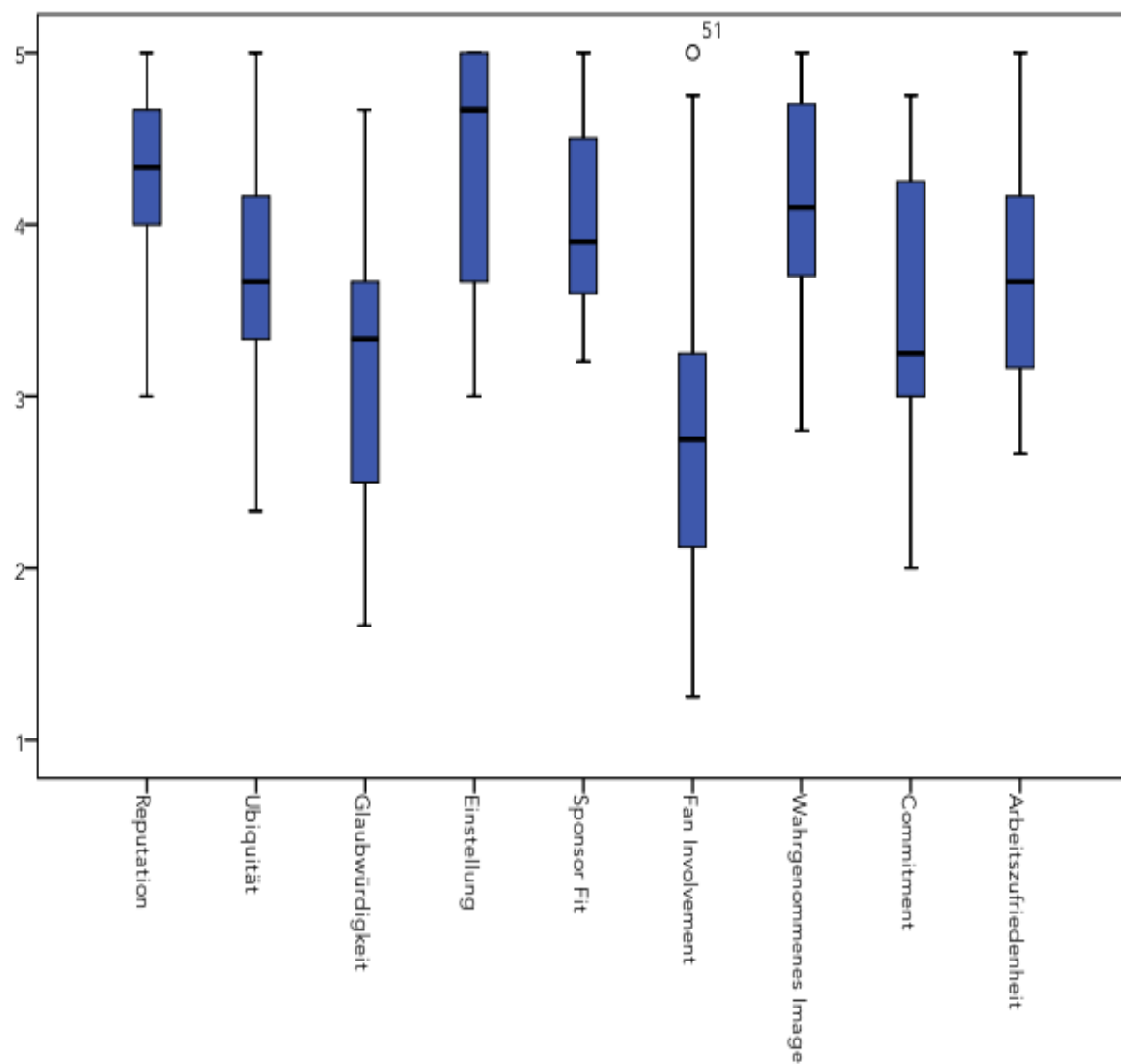


## Anhang D Überprüfung von Ausreißern: Boxplots

### Externe Untersuchung



## Interne Untersuchung



## Anhang E Gruppenvergleiche Departemente

### Deskriptive Statistiken

Departement	N	Reputation		Ubiquität		Glaubwürdigkeit		Einstellung	
		Mittelwert	Std.	Mittelwert	Std.	Mittelwert	Std.	Mittelwert	Std.
Management and Law	104	3.75	0.66	3.54	0.74	2.68	0.81	3.76	0.73
Engineering	46	3.99	0.57	3.69	0.77	2.75	0.65	3.65	0.74
Life Sciences und Facility Management	33	3.94	0.59	3.66	0.64	2.75	0.67	3.53	0.83
Angewandte Linguistik	40	3.75	0.61	3.68	0.81	2.67	0.74	3.69	0.64
Angewandte Psychologie	22	3.79	0.54	3.67	0.67	2.50	0.63	3.55	0.76
Gesundheit	49	3.63	0.76	3.63	0.67	2.69	0.76	3.45	0.88
Übrige Departemente	15	3.78	0.60	3.96	0.70	2.60	0.90	3.67	0.81

Departement	N	Sponsor Fit		Fan Involvement		Attraktivität		Image	
		Mittelwert	Std.	Mittelwert	Std.	Mittelwert	Std.	Mittelwert	Std.
Management and Law	104	3.64	0.74	2.67	1.14	3.62	0.62	3.78	0.46
Engineering	46	3.52	0.63	2.90	0.92	3.47	0.56	3.80	0.44
Life Sciences und Facility Management	33	3.27	0.74	2.14	1.02	3.57	0.65	3.68	0.49
Angewandte Linguistik	40	3.49	0.60	2.24	1.11	3.56	0.58	3.69	0.44
Angewandte Psychologie	22	3.44	0.77	2.07	1.08	3.10	0.62	3.60	0.42
Gesundheit	49	3.37	0.74	2.68	1.10	3.31	0.64	3.61	0.53
Übrige Departemente	15	3.31	0.59	1.92	0.95	3.45	0.61	3.67	0.48



## Anhang F Vergleich sozio-demographische Merkmale (extern)

Korrelationen nach Pearson zwischen Alter und den Konstrukten aus dem konzeptionellen Modell

	Reputation	Ubiquität	Glaubwürdigkeit	Einstellung	Sponsor Fit	Fan Involvement	Attraktivität	Image
Alter	-0.09	-0.01	-0.07	-0.09	0.01	-0.16**	-0.09	-0.10

\*\* Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0.01 (2-seitig) signifikant.

### T-Test Geschlecht

		Levene-Test der Varianzgleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit				
		F	Sig.	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Differenz	SD Differenz
Reputation	Varianzen sind gleich	0.07	.788	0.96	307	.337	0.07	0.07
	Varianzen sind nicht gleich			0.97	284	.334	0.07	0.07
Ubiquität	Varianzen sind gleich	5.51	.020	-0.93	307	.352	-0.08	0.08
	Varianzen sind nicht gleich			-0.91	255	.363	-0.08	0.09
Glaubwürdigkeit	Varianzen sind gleich	0.02	.877	-0.84	307	.401	-0.07	0.09
	Varianzen sind nicht gleich			-0.84	278	.401	-0.07	0.09
Einstellung	Varianzen sind gleich	1.02	.313	0.88	307	.379	0.08	0.09
	Varianzen sind nicht gleich			0.87	266	.385	0.08	0.09
Sponsor Fit	Varianzen sind gleich	0.26	.608	1.42	307	.157	0.12	0.08
	Varianzen sind nicht gleich			1.43	282	.155	0.12	0.08
Fan Involvement	Varianzen sind gleich	1.49	.222	3.10	307	.002	0.39	0.13
	Varianzen sind nicht gleich			3.12	285	.002	0.39	0.12
Attraktivität	Varianzen sind gleich	0.18	.675	-0.19	307	.850	-0.01	0.07
	Varianzen sind nicht gleich			-0.19	284	.849	-0.01	0.07
Image	Varianzen sind gleich	1.04	.310	0.35	307	.728	0.02	0.05
	Varianzen sind nicht gleich			0.35	288	.725	0.02	0.05

### T-Test Departement School of Management and Law

		Levene-Test der Varianzgleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit				
		F	Sig.	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Differenz	SD Differenz
Reputation	Varianzen sind gleich	0.03	.868	-0.81	307	.419	-0.06	0.08
	Varianzen sind nicht gleich			-0.80	200	.425	-0.06	0.08
Ubiquität	Varianzen sind gleich	0.51	.475	-1.60	307	.111	-0.14	0.09
	Varianzen sind nicht gleich			-1.58	202	.115	-0.14	0.09
Glaubwürdigkeit	Varianzen sind gleich	2.42	.121	0.00	307	.998	0.00	0.09
	Varianzen sind nicht gleich			0.00	185	.998	0.00	0.09
Einstellung	Varianzen sind gleich	1.28	.259	1.92	307	.056	0.18	0.09
	Varianzen sind nicht gleich			1.96	219	.051	0.18	0.09
Sponsor Fit	Varianzen sind gleich	0.07	.788	2.76	307	.006	0.23	0.08
	Varianzen sind nicht gleich			2.68	192	.008	0.23	0.09
Fan Involvement	Varianzen sind gleich	0.09	.764	1.77	307	.078	0.23	0.13
	Varianzen sind nicht gleich			1.74	198	.084	0.23	0.13
Attraktivität	Varianzen sind gleich	0.13	.719	2.61	307	.010	0.19	0.07
	Varianzen sind nicht gleich			2.61	208	.010	0.19	0.07
Image	Varianzen sind gleich	0.90	.344	1.70	307	.090	0.10	0.06
	Varianzen sind nicht gleich			1.72	214	.087	0.10	0.06

## T-Test Departement Engineering

		Levene-Test der Varianzgleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit				
		F	Sig.	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Differenz	SD Differenz
Reputation	Varianzen sind gleich	0.22	.642	2.30	307	.022	0.24	0.10
	Varianzen sind nicht gleich			2.54	68	.013	0.24	0.09
Ubiquität	Varianzen sind gleich	0.32	.572	0.51	307	.608	0.06	0.12
	Varianzen sind nicht gleich			0.49	59	.627	0.06	0.12
Glaubwürdigkeit	Varianzen sind gleich	1.07	.303	0.70	307	.485	0.08	0.12
	Varianzen sind nicht gleich			0.78	69	.436	0.08	0.11
Einstellung	Varianzen sind gleich	0.02	.901	0.12	307	.905	0.01	0.12
	Varianzen sind nicht gleich			0.12	63	.902	0.01	0.12
Sponsor Fit	Varianzen sind gleich	0.08	.783	0.28	307	.776	0.03	0.11
	Varianzen sind nicht gleich			0.31	67	.755	0.03	0.10
Fan Involvement	Varianzen sind gleich	6.38	.012	2.58	307	.010	0.45	0.17
	Varianzen sind nicht gleich			2.95	70	.004	0.45	0.15
Attraktivität	Varianzen sind gleich	0.69	.407	-0.25	307	.803	-0.03	0.10
	Varianzen sind nicht gleich			-0.27	67	.785	-0.03	0.09
Image	Varianzen sind gleich	1.09	.298	1.33	307	.185	0.10	0.08
	Varianzen sind nicht gleich			1.39	64	.170	0.10	0.07

## T-Test Departement Life Sciences and Facility Management

		Levene-Test der Varianzgleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit				
		F	Sig.	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Differenz	SD Differenz
Reputation	Varianzen sind gleich	2.04	.155	1.39	307	.166	0.17	0.12
	Varianzen sind nicht gleich			1.51	42	.138	0.17	0.11
Ubiquität	Varianzen sind gleich	2.22	.137	0.16	307	.874	0.02	0.13
	Varianzen sind nicht gleich			0.18	43	.859	0.02	0.12
Glaubwürdigkeit	Varianzen sind gleich	1.09	.297	0.53	307	.599	0.07	0.14
	Varianzen sind nicht gleich			0.58	42	.565	0.07	0.12
Einstellung	Varianzen sind gleich	2.59	.108	-0.91	307	.364	-0.13	0.14
	Varianzen sind nicht gleich			-0.85	39	.403	-0.13	0.15
Sponsor Fit	Varianzen sind gleich	0.13	.720	-1.87	307	.062	-0.24	0.13
	Varianzen sind nicht gleich			-1.80	39	.079	-0.24	0.13
Fan Involvement	Varianzen sind gleich	1.20	.275	-2.08	307	.038	-0.42	0.20
	Varianzen sind nicht gleich			-2.23	42	.031	-0.42	0.19
Attraktivität	Varianzen sind gleich	0.01	.940	0.77	307	.441	0.09	0.12
	Varianzen sind nicht gleich			0.74	39	.462	0.09	0.12
Image	Varianzen sind gleich	0.19	.665	-0.39	307	.695	-0.03	0.09
	Varianzen sind nicht gleich			-0.38	39	.707	-0.03	0.09

## T-Test Departement Angewandte Linguistik

		Levene-Test der Varianzgleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit				
		F	Sig.	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Differenz	SD Differenz
Reputation	Varianzen sind gleich	0.05	.822	-0.44	307	.662	-0.05	0.11
	Varianzen sind nicht gleich			-0.46	53	.648	-0.05	0.10
Ubiquität	Varianzen sind gleich	2.66	.104	0.43	307	.670	0.05	0.12
	Varianzen sind nicht gleich			0.39	48	.700	0.05	0.14
Glaubwürdigkeit	Varianzen sind gleich	0.01	.912	-0.15	307	.883	-0.02	0.13
	Varianzen sind nicht gleich			-0.15	52	.882	-0.02	0.12
Einstellung	Varianzen sind gleich	2.40	.123	0.46	307	.646	0.06	0.13
	Varianzen sind nicht gleich			0.53	58	.597	0.06	0.11
Sponsor Fit	Varianzen sind gleich	0.30	.583	-0.05	307	.962	-0.01	0.12
	Varianzen sind nicht gleich			-0.05	57	.957	-0.01	0.10
Fan Involvement	Varianzen sind gleich	0.51	.477	-1.66	307	.099	-0.31	0.19
	Varianzen sind nicht gleich			-1.64	51	.107	-0.31	0.19
Attraktivität	Varianzen sind gleich	1.00	.317	0.80	307	.424	0.08	0.11
	Varianzen sind nicht gleich			0.85	53	.401	0.08	0.10
Image	Varianzen sind gleich	0.34	.559	-0.44	307	.664	-0.03	0.08
	Varianzen sind nicht gleich			-0.46	53	.648	-0.03	0.08

## T-Test Departement Angewandte Psychologie

		Levene-Test der Varianzgleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit				
		F	Sig.	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Differenz	SD Differenz
Reputation	Varianzen sind gleich	1.11	.293	-0.03	307	.976	0.00	0.14
	Varianzen sind nicht gleich			-0.03	26	.973	0.00	0.12
Ubiquität	Varianzen sind gleich	0.50	.481	0.19	307	.846	0.03	0.16
	Varianzen sind nicht gleich			0.21	25	.836	0.03	0.15
Glaubwürdigkeit	Varianzen sind gleich	1.01	.317	-1.20	307	.233	-0.20	0.16
	Varianzen sind nicht gleich			-1.39	26	.177	-0.20	0.14
Einstellung	Varianzen sind gleich	0.01	.941	-0.60	307	.549	-0.10	0.17
	Varianzen sind nicht gleich			-0.60	24	.552	-0.10	0.17
Sponsor Fit	Varianzen sind gleich	0.28	.597	-0.37	307	.713	-0.06	0.16
	Varianzen sind nicht gleich			-0.34	24	.735	-0.06	0.17
Fan Involvement	Varianzen sind gleich	0.00	.982	-1.97	307	.050	-0.48	0.24
	Varianzen sind nicht gleich			-2.00	24	.057	-0.48	0.24
Attraktivität	Varianzen sind gleich	0.08	.782	-3.05	307	.003	-0.42	0.14
	Varianzen sind nicht gleich			-3.05	24	.005	-0.42	0.14
Image	Varianzen sind gleich	0.72	.396	-1.19	307	.234	-0.12	0.10
	Varianzen sind nicht gleich			-1.31	25	.201	-0.12	0.09

## T-Test Departement Gesundheit

		Levene-Test der Varianzgleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit				
		F	Sig.	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Differenz	SD Differenz
Reputation	Varianzen sind gleich	2.08	.151	-1.89	307	.060	-0.19	0.10
	Varianzen sind nicht gleich			-1.63	60	.107	-0.19	0.12
Ubiquität	Varianzen sind gleich	1.26	.263	-0.12	307	.903	-0.01	0.11
	Varianzen sind nicht gleich			-0.13	72	.896	-0.01	0.11
Glaubwürdigkeit	Varianzen sind gleich	0.18	.667	0.11	307	.910	0.01	0.12
	Varianzen sind nicht gleich			0.11	66	.912	0.01	0.12
Einstellung	Varianzen sind gleich	2.58	.109	-1.91	307	.057	-0.23	0.12
	Varianzen sind nicht gleich			-1.70	61	.095	-0.23	0.13
Sponsor Fit	Varianzen sind gleich	0.11	.738	-1.32	307	.186	-0.15	0.11
	Varianzen sind nicht gleich			-1.28	65	.204	-0.15	0.11
Fan Involvement	Varianzen sind gleich	0.43	.512	1.14	307	.253	0.20	0.17
	Varianzen sind nicht gleich			1.15	68	.255	0.20	0.17
Attraktivität	Varianzen sind gleich	0.00	.947	-2.24	307	.026	-0.22	0.10
	Varianzen sind nicht gleich			-2.18	66	.033	-0.22	0.10
Image	Varianzen sind gleich	2.86	.092	-1.68	307	.095	-0.12	0.07
	Varianzen sind nicht gleich			-1.51	62	.137	-0.12	0.08

## T-Test Übrige Departemente

		Levene-Test der Varianzgleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit				
		F	Sig.	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Differenz	SD Differenz
Reputation	Varianzen sind gleich	0.08	.781	-0.09	307	.932	-0.01	0.17
	Varianzen sind nicht gleich			-0.09	16	.928	-0.01	0.16
Ubiquität	Varianzen sind gleich	0.51	.476	1.74	307	.083	0.33	0.19
	Varianzen sind nicht gleich			1.80	16	.091	0.33	0.19
Glaubwürdigkeit	Varianzen sind gleich	0.19	.665	-0.44	307	.659	-0.09	0.20
	Varianzen sind nicht gleich			-0.37	15	.718	-0.09	0.24
Einstellung	Varianzen sind gleich	0.03	.861	0.14	307	.889	0.03	0.20
	Varianzen sind nicht gleich			0.13	15	.896	0.03	0.21
Sponsor Fit	Varianzen sind gleich	1.73	.189	-1.03	307	.304	-0.19	0.19
	Varianzen sind nicht gleich			-1.21	16	.243	-0.19	0.16
Fan Involvement	Varianzen sind gleich	1.16	.281	-2.16	307	.032	-0.63	0.29
	Varianzen sind nicht gleich			-2.48	16	.025	-0.63	0.25
Attraktivität	Varianzen sind gleich	0.00	.965	-0.25	307	.806	-0.04	0.17
	Varianzen sind nicht gleich			-0.25	16	.806	-0.04	0.16
Image	Varianzen sind gleich	0.00	.967	-0.41	307	.682	-0.05	0.12
	Varianzen sind nicht gleich			-0.40	15	.694	-0.05	0.13

## T-Test Kontakt mit Sponsoring

		Levene-Test der Varianzgleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit				
		F	Sig.	T	df	Sig. (2- seitig)	Mittlere Differenz	SD Differenz
Reputation	Varianzen sind gleich	1.41	.236	0.53	307	.594	0.04	0.08
	Varianzen sind nicht gleich			0.55	145	.585	0.04	0.08
Ubiquität	Varianzen sind gleich	2.74	.099	1.01	307	.313	0.10	0.09
	Varianzen sind nicht gleich			1.07	153	.287	0.10	0.09
Glaubwürdigkeit	Varianzen sind gleich	0.03	.861	-1.63	307	.105	-0.16	0.10
	Varianzen sind nicht gleich			-1.62	137	.108	-0.16	0.10
Einstellung	Varianzen sind gleich	0.34	.561	0.59	307	.554	0.06	0.10
	Varianzen sind nicht gleich			0.61	146	.542	0.06	0.10
Sponsor Fit	Varianzen sind gleich	1.00	.317	-1.32	307	.187	-0.12	0.09
	Varianzen sind nicht gleich			-1.37	148	.172	-0.12	0.09
Fan Involvement	Varianzen sind gleich	0.50	.479	2.24	307	.026	0.32	0.14
	Varianzen sind nicht gleich			2.28	143	.024	0.32	0.14
Attraktivität	Varianzen sind gleich	5.10	.025	-0.23	307	.821	-0.02	0.08
	Varianzen sind nicht gleich			-0.26	179	.797	-0.02	0.07
Image	Varianzen sind gleich	1.32	.252	-0.61	307	.541	-0.04	0.06
	Varianzen sind nicht gleich			-0.66	158	.513	-0.04	0.06

## Anhang G Gruppenvergleich: Regressionsanalysen Sponsor Fit und Attraktivität

### Modellzusammenfassung

Modell	R	R <sup>2</sup>	Korrigiertes R <sup>2</sup>	SE	Durbin-Watson
1 <sup>a</sup>	.156 <sup>c</sup>	.024	.021	0.70	1.84
1 <sup>b</sup>	.127 <sup>d</sup>	.016	.010	0.62	1.92

### Anova

Modell		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
1 <sup>a</sup>	Regression	3.73	1	3.73	7.62	.006 <sup>c</sup>
	Nicht standardisierte Residuen	150.37	307	0.49		
	Gesamt	154.10	308			
1 <sup>b</sup>	Regression	1.94	1	1.94	5.03	.026 <sup>d</sup>
	Nicht standardisierte Residuen	118.52	307	0.39		
	Gesamt	120.46	308			

### Koeffizienten

Modell		B	SE	Beta	T	Sig.
1 <sup>a</sup>	(Konstante)	3.41	0.05		69.80	.000
	Management and Law	0.23	0.08	0.16	2.76	.006
1 <sup>b</sup>	(Konstante)	3.52	0.04		91.43	.000
	Angewandte Gesundheit	-0.22	0.10	-0.13	-2.24	.026

a. Abhängige Variable: Sponsor Fit

b. Abhängige Variable: Attraktivität

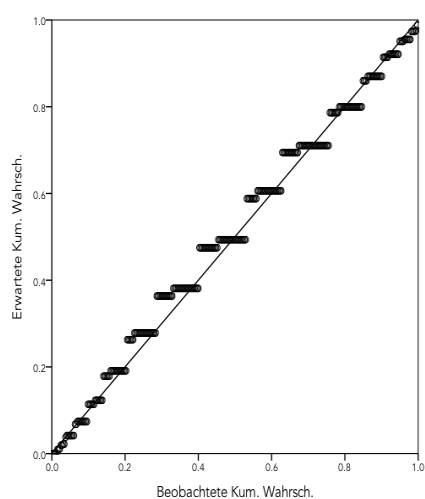
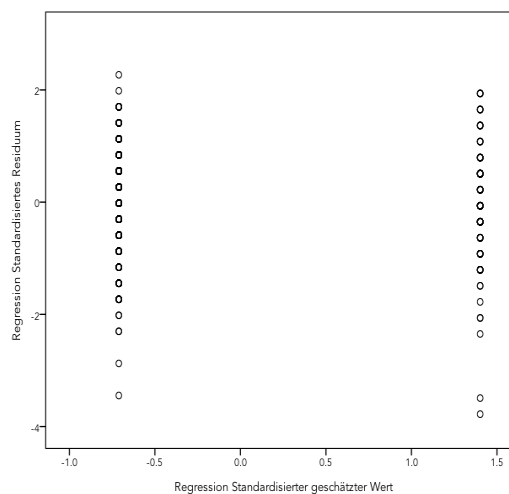
c. Einflussvariablen: (Konstante), Management and Law

d. Einflussvariablen: (Konstante), Angewandte Gesundheit

## Prüfung der Modellprämissen Regressionsanalyse Management and Law und Sponsor Fit

Fallweise Diagnose<sup>a</sup>

Fallnummer	Standardisierte Residuen	Einstellung	Nicht standardisierter vorhergesagter Wert	Nicht standardisierte Residuen
18	-2.30	1.80	3.41	-1.61
48	-3.78	1.00	3.64	-2.64
60	2.27	5.00	3.41	1.59
124	-2.06	2.20	3.64	-1.44
159	-2.30	1.80	3.41	-1.61
259	-2.02	2.00	3.41	-1.41
268	-3.45	1.00	3.41	-2.41
328	-2.35	2.00	3.64	-1.64
370	-2.06	2.20	3.64	-1.44
394	-3.49	1.20	3.64	-2.44
440	-2.87	1.40	3.41	-2.01
450	-2.02	2.00	3.41	-1.41

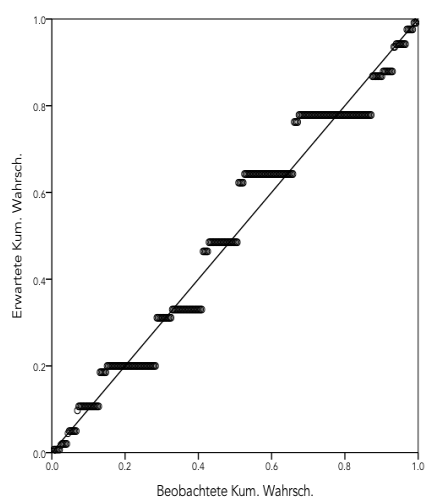
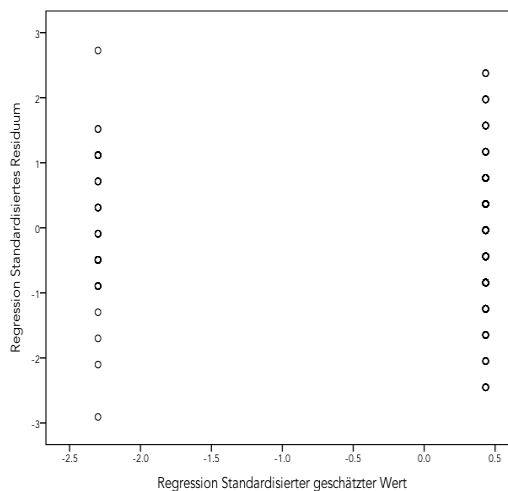
Normalverteilungsdiagramm<sup>a</sup>Streudiagramm<sup>a</sup>

a. Abhängige Variable: Sponsor Fit

## Prüfung der Modellprämissen Regressionsanalyse Angewandte Gesundheit und Attraktivität

Fallweise Diagnose<sup>a</sup>

Fallnummer	Standardisierte Residuen	Einstellung	Nicht standardisierter vorhergesagter Wert	Nicht standardisierte Residuen
8	-2.45	2.00	3.52	-1.52
30	-2.05	2.25	3.52	-1.27
46	2.38	5.00	3.52	1.48
48	-2.05	2.25	3.52	-1.27
121	-2.05	2.25	3.52	-1.27
131	-2.05	2.25	3.52	-1.27
137	2.73	5.00	3.31	1.69
158	-2.05	2.25	3.52	-1.27
248	-2.10	2.00	3.31	-1.31
269	-2.45	2.00	3.52	-1.52
272	-2.45	2.00	3.52	-1.52
287	2.38	5.00	3.52	1.48
342	-2.45	2.00	3.52	-1.52
380	-2.91	1.50	3.31	-1.81
411	2.38	5.00	3.52	1.48
440	-2.45	2.00	3.52	-1.52
450	-2.45	2.00	3.52	-1.52

Normalverteilungsdiagramm<sup>a</sup>Streudiagramm<sup>a</sup>

a. Abhängige Variable: Attraktivität



## Anhang H Gruppenvergleich: Regressionsanalyse Fan Involvement

### Modellzusammenfassung<sup>a</sup>

Modell	R	R <sup>2</sup>	Korrigiertes R <sup>2</sup>	SE	Durbin-Watson
1	.235 <sup>b</sup>	.055	.049	1.08	
2	.291 <sup>c</sup>	.085	.070	1.07	
3	.303 <sup>d</sup>	.092	.074	1.06	2.00

### Anova<sup>a</sup>

Modell		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
1	Regression	20.67	2	10.34	8.91	.000 <sup>b</sup>
	Nicht standardisierte Residuen	355.15	306	1.16		
	Gesamt	375.82	308			
2	Regression	31.90	5	6.38	5.62	.000 <sup>c</sup>
	Nicht standardisierte Residuen	343.93	303	1.14		
	Gesamt	375.82	308			
3	Regression	34.51	6	5.75	5.09	.000 <sup>d</sup>
	Nicht standardisierte Residuen	341.31	302	1.13		
	Gesamt	375.82	308			

### Koeffizienten<sup>a</sup>

Modell		B	SE	Beta	T	Sig.	Tol.	VIF
1	(Konstante)	4.32	0.47		9.21	0.000		
	Geschlecht	-0.38	0.12	-0.17	-3.06	0.002	1.00	1.00
	Alter	-0.04	0.01	-0.16	-2.82	0.005	1.00	1.00
2	(Konstante)	4.12	0.49		8.47	0.000		
	Geschlecht	-0.34	0.12	-0.15	-2.73	0.007	0.97	1.03
	Alter	-0.03	0.01	-0.13	-2.18	0.030	0.90	1.11
	Life Sciences and Facility Management	-0.43	0.20	-0.12	-2.18	0.030	0.97	1.03
	Angewandte Psychologie	-0.30	0.25	-0.07	-1.21	0.228	0.87	1.15
	Übrige Departemente	-0.66	0.28	-0.13	-2.32	0.021	0.98	1.02
3	(Konstante)	4.39	0.52		8.50	0.000		
	Geschlecht	-0.30	0.13	-0.13	-2.33	0.021	0.92	1.08
	Alter	-0.03	0.01	-0.12	-2.08	0.038	0.90	1.11
	Life Sciences and Facility Management	-0.44	0.20	-0.12	-2.21	0.028	0.97	1.03
	Angewandte Psychologie	-0.29	0.25	-0.07	-1.14	0.256	0.87	1.15
	Übrige Departemente	-0.68	0.28	-0.13	-2.40	0.017	0.98	1.02
	Kontakt mit Sponsoring	-0.22	0.14	-0.09	-1.52	0.129	0.94	1.07

a. Abhängige Variable: Fan Involvement

b. Einflussvariablen: (Konstante), Alter, Geschlecht

c. Einflussvariablen: (Konstante), Alter, Geschlecht, Übrige Departemente, Life Sciences and Facility Management, Angewandte Psychologie

d. Einflussvariablen: (Konstante), Alter, Geschlecht, Übrige Departemente, Life Sciences and Facility Management, Angewandte Psychologie, Kontakt mit Sponsoring

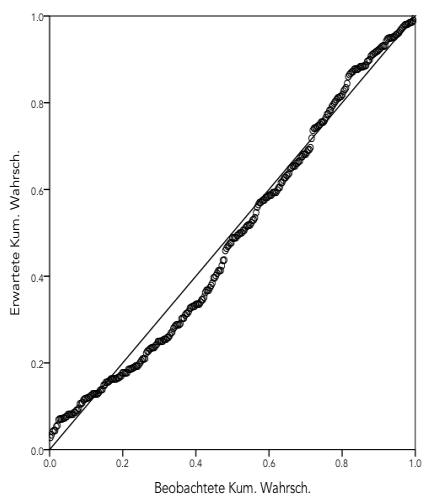
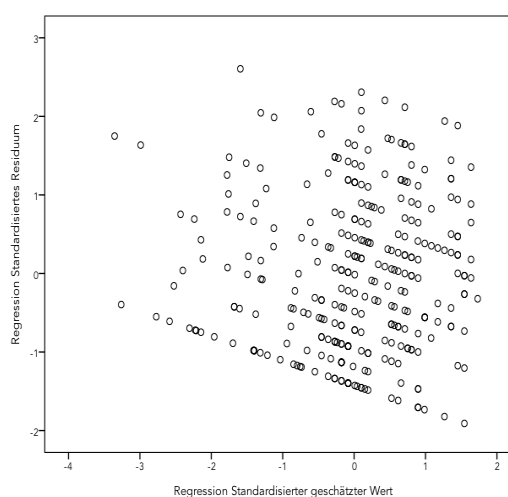
## Prüfung der Modellprämissen

## Korrelation nach Pearson

	1	2	3	4	5	6
1 Geschlecht	1					
2 Alter	0.03	1				
3 Life Sciences and Facility Management	0.02	0.08	1			
4 Angewandte Psychologie	.16**	.287**	-0.10	1		
5 Übrige Departemente	0.04	0.01	-0.08	-0.06	1	
6 Kontakt mit Sponsoring	.23**	0.08	-0.01	0.11	-0.04	1

Fallweise Diagnose<sup>a</sup>

Fallnummer	Standardisierte Residuen	Einstellung	Nicht standardisierter vorhergesagter Wert	Nicht standardisierte Residuen
46	2.16	4.75	2.45	2.30
60	2.61	4.75	1.98	2.77
132	2.07	4.75	2.55	2.20
250	2.31	5.00	2.55	2.45
293	2.05	4.25	2.08	2.17
322	2.12	5.00	2.75	2.25
361	2.19	4.75	2.42	2.33
447	2.20	5.00	2.66	2.34
471	2.06	4.50	2.31	2.19

Normalverteilungsdiagramm<sup>a</sup>Streudiagramm<sup>a</sup>

\*\* Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0.01 (2-seitig) signifikant

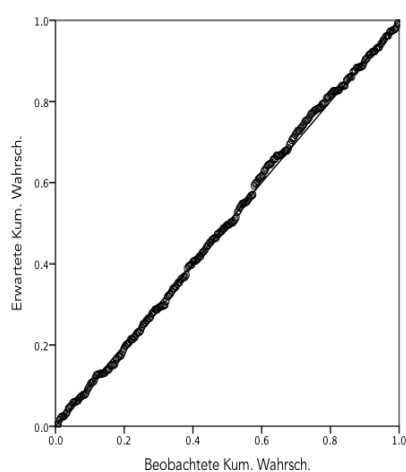
a. Abhängige Variable: Fan Involvement

## Anhang I Prüfung der Modellprämissen der Hypothesen $H_{1a}$ , $H_{1b}$ und $H_{1c}$ (extern)

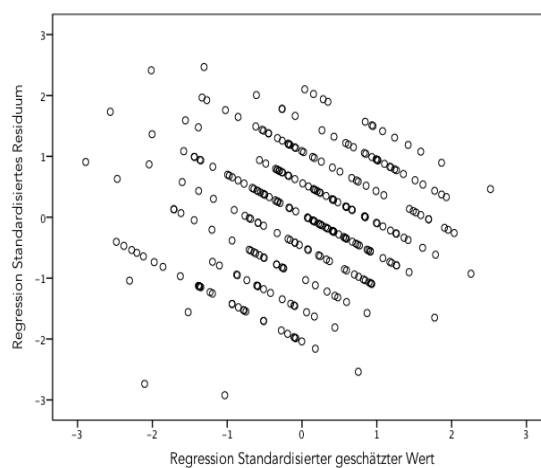
### Fallweise Diagnose<sup>a</sup>

Fallnummer	Standardisierte Residuen	Einstellung	Nicht standardisierter vorhergesagter Wert	Nicht standardisierte Residuen
31	2.10	5.00	3.66	1.34
48	-2.92	1.33	3.20	-1.87
55	2.01	4.67	3.38	1.28
73	2.41	4.33	2.79	1.54
107	-2.16	2.33	3.71	-1.38
272	-2.04	2.33	3.64	-1.31
287	2.02	5.00	3.70	1.30
402	-2.54	2.33	3.96	-1.62
430	-2.74	1.00	2.75	-1.75
436	2.47	4.67	3.09	1.58

### Normalverteilungsdiagramm<sup>a</sup>



### Streudiagramm<sup>a</sup>



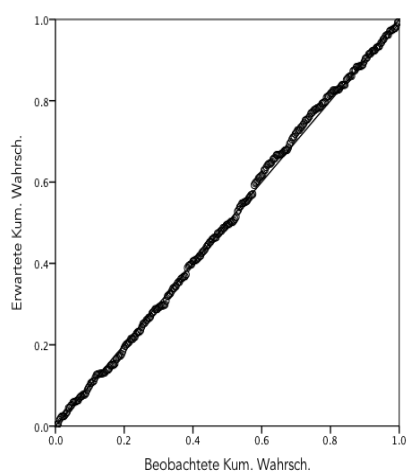
a. Abhängige Variable: Einstellung

## Anhang J      Prüfung der Modellprämissen der Hypothese H<sub>2a</sub>

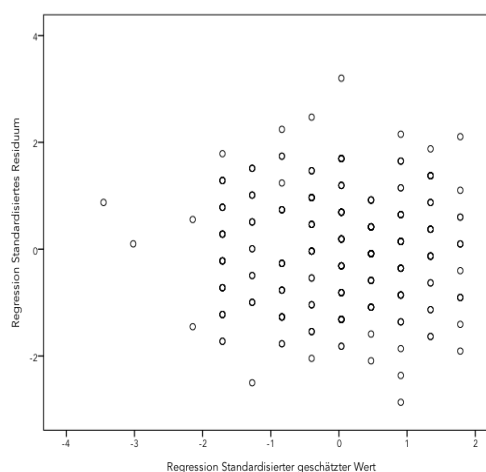
### Fallweise Diagnose<sup>a</sup>

Fallnummer	Standardisierte Residuen	Einstellung	Nicht standardisierter vorhergesagter Wert	Nicht standardisierte Residuen
46	2.66	5.00	3.50	1.50
137	2.03	5.00	3.85	1.15
143	2.01	4.75	3.62	1.13
158	-3.06	2.25	3.97	-1.72
248	-2.03	2.00	3.14	-1.14
269	-2.24	2.00	3.26	-1.26
336	2.22	4.75	3.50	1.25
380	-2.49	1.50	2.90	-1.40
411	2.03	5.00	3.85	1.15
438	2.43	4.75	3.38	1.37
440	-2.24	2.00	3.26	-1.26
450	-2.24	2.00	3.26	-1.26

### Normalverteilungsdiagramm<sup>a</sup>



### Streudiagramm<sup>a</sup>



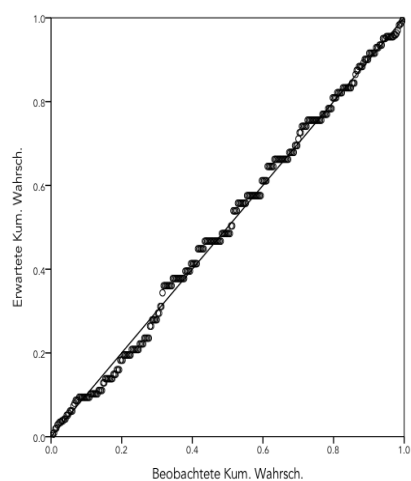
a. Abhängige Variable: Attraktivität

## Anhang K Prüfung der Modellprämissen der Hypothese H<sub>2b</sub>

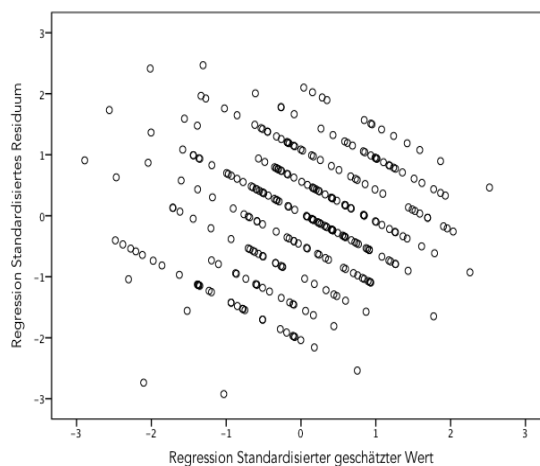
### Fallweise Diagnose<sup>a</sup>

Fallnummer	Standardisierte Residuen	Einstellung	Nicht standardisierter vorhergesagter Wert	Nicht standardisierte Residuen
46	3.20	5.00	3.72	1.28
73	-2.36	3.00	3.94	-0.94
74	2.47	4.60	3.61	0.99
89	-2.87	2.80	3.94	-1.14
100	2.24	4.40	3.51	0.89
155	2.15	4.80	3.94	0.86
248	-2.50	2.40	3.40	-1.00
258	-2.09	3.00	3.83	-0.83
287	2.11	5.00	4.16	0.84
354	-2.04	2.80	3.61	-0.81

### Normalverteilungsdiagramm<sup>a</sup>



### Streudiagramm<sup>a</sup>



a. Abhängige Variable: Image

## Anhang L Moderatoranalyse Sponsor Fit (extern)

### Modellzusammenfassung<sup>a</sup>

Modell	R	R <sup>2</sup>	Korrigiertes R <sup>2</sup>	SE	Durbin-Watson
Reputation*Fit	.386 <sup>b</sup>	.149	.143	0.71	1.95
Ubiquität*Fit	.371 <sup>c</sup>	.138	.132	0.71	1.90
Glaubwürdigkeit*Fit	.417 <sup>d</sup>	.174	.168	0.70	2.00

### Anova<sup>a</sup>

Modell		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
Reputation*Fit	Regression	26.81	2	13.40	26.79	.000 <sup>b</sup>
	Nicht standardisierte Residuen	153.08	306	0.50		
	Gesamt	179.89	308			
Ubiquität*Fit	Regression	24.74	2	12.37	24.40	.000 <sup>c</sup>
	Nicht standardisierte Residuen	155.14	306	0.51		
	Gesamt	179.89	308			
Glaubwürdigkeit*Fit	Regression	31.24	2	15.62	32.16	.000 <sup>d</sup>
	Nicht standardisierte Residuen	148.65	306	0.49		
	Gesamt	179.89	308			

### Koeffizienten<sup>a</sup>

Modell		B	SE	Beta	T	Sig.	Tol.	VIF
Reputation*Fit	(Konstante)	1.92	0.24		8.02	.000		
	Reputation	0.46	0.06	0.39	7.29	.000	1.00	1.00
	Reputation*Fit	-0.05	0.04	-0.06	-1.12	.262	1.00	1.00
Ubiquität*Fit	(Konstante)	2.30	0.21		11.03	.000		
	Ubiquität	0.37	0.06	0.36	6.67	.000	0.99	1.01
	Ubiquität*Fit	-0.05	0.03	-0.08	-1.57	.117	0.99	1.01
Glaubwürdigkeit*Fit	(Konstante)	2.54	0.15		17.04	.000		
	Glaubwürdigkeit	0.42	0.05	0.41	7.80	.000	1.00	1.00
	Glaubwürdigkeit*Fit	-0.06	0.04	-0.09	-1.70	.089	1.00	1.00

a. Abhängige Variable: Einstellung

b. Einflussvariablen: (Konstante), Reputation\*Fit, Reputation

c. Einflussvariablen: (Konstante), Ubiquität\*Fit, Ubiquität

d. Einflussvariablen: (Konstante), Glaubwürdigkeit\*Fit, Glaubwürdigkeit

## Prüfung der Modellprämissen Reputation\*Fit

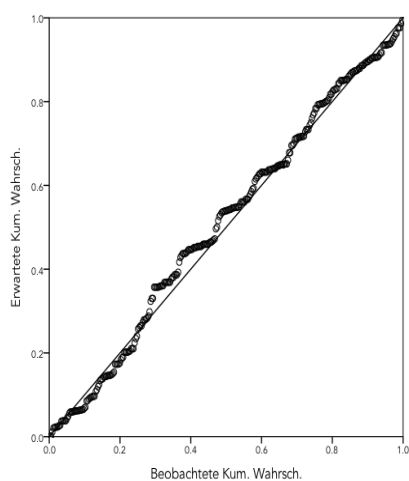
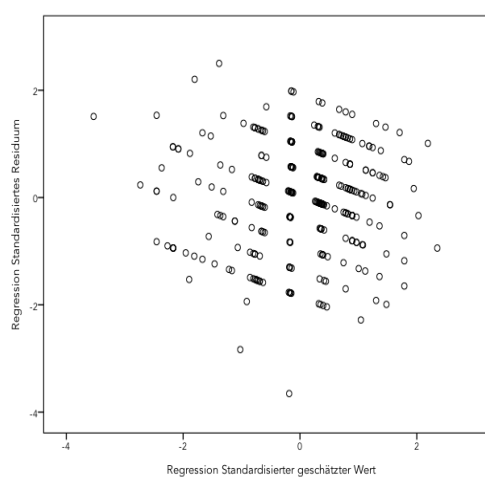
## Korrelation nach Pearson

Korrelation		1	2	3
1	Einstellung	1		
2	Reputation	.381**	1	
3	Reputation*Fit	-.34	.253	1

\*\* Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0.01 (2-seitig) signifikant

Fallweise Diagnose<sup>a</sup>

Fallnummer	Standardisierte Residuen	Einstellung	Nicht standardisierter vorhergesagter Wert	Nicht standardisierte Residuen
31	2.50	5.00	3.23	1.77
48	-2.83	1.33	3.34	-2.00
49	-2.01	2.33	3.76	-1.42
107	-2.28	2.33	3.95	-1.61
272	-2.04	2.33	3.78	-1.44
430	-3.65	1.00	3.58	-2.58
436	2.20	4.67	3.11	1.56

Normalverteilungsdiagramm<sup>a</sup>Streudiagramm<sup>a</sup>

a. Abhängige Variable: Einstellung

## Prüfung der Modellprämissen Ubiquität\*Fit

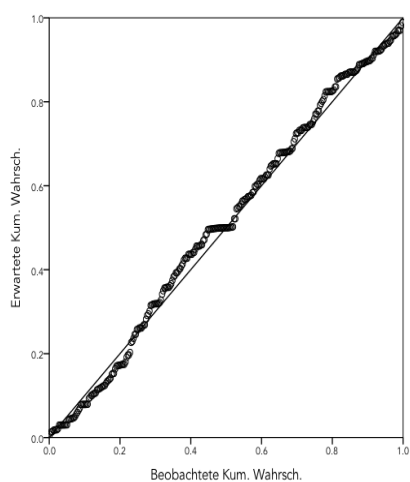
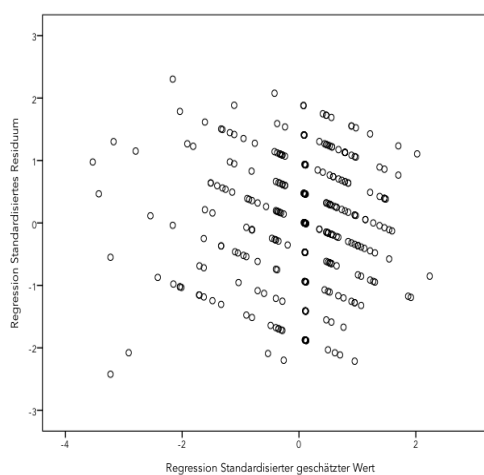
## Korrelation nach Pearson

Korrelation	1	2	3
1 Einstellung	1		
2 Ubiquität	.361**	1	
3 Ubiquität*Fit	.052	.184	1

\*\* Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0.01 (2-seitig) signifikant

Fallweise Diagnose<sup>a</sup>

Fallnummer	Standardisierte Residuen	Einstellung	Nicht standardisierter vorhergesagter Wert	Nicht standardisierte Residuen
18	-2.09	2.00	3.49	-1.49
48	-2.08	1.33	2.81	-1.48
55	2.30	4.67	3.03	1.64
249	2.08	5.00	3.52	1.48
342	-2.08	2.33	3.81	-1.48
380	-2.20	2.00	3.57	-1.57
402	-2.21	2.33	3.91	-1.58
416	-2.11	2.33	3.84	-1.51
423	-2.03	2.33	3.78	-1.45
430	-2.42	1.00	2.73	-1.73

Normalverteilungsdiagramm<sup>a</sup>Streudiagramm<sup>a</sup>

a. Abhängige Variable: Einstellung



## Prüfung der Modellprämissen Glaubwürdigkeit\*Fit

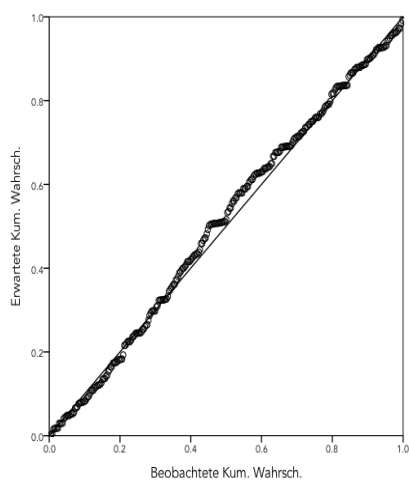
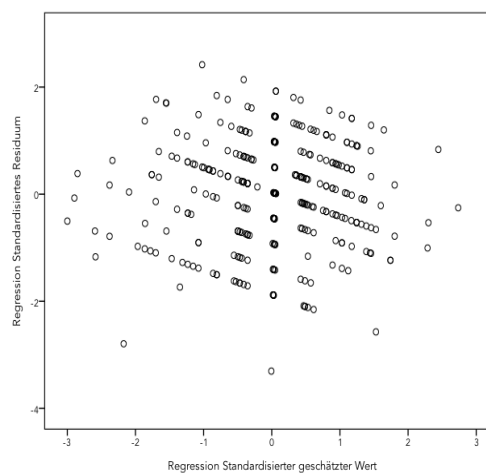
## Korrelation nach Pearson

Korrelation	1	2	3
1 Einstellung	1		
2 Glaubwürdigkeit	.407**	1	
3 Glaubwürdigkeit*Fit	.088	.707	1

\*\* Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0.01 (2-seitig) signifikant

Fallweise Diagnose<sup>a</sup>

Fallnummer	Standardisierte Residuen	Einstellung	Nicht standardisierter vorhergesagter Wert	Nicht standardisierte Residuen
48	-3.31	1.33	3.64	-2.30
158	2.14	5.00	3.51	1.49
204	-2.57	2.33	4.13	-1.79
249	2.42	5.00	3.31	1.69
283	-2.10	2.33	3.79	-1.46
378	-2.16	2.33	3.84	-1.50
402	-2.09	2.33	3.79	-1.45
418	-2.12	2.33	3.81	-1.48
422	-2.10	2.33	3.79	-1.46
430	-2.79	1.00	2.95	-1.95

Normalverteilungsdiagramm<sup>a</sup>Streudiagramm<sup>a</sup>

a. Abhängige Variable: Einstellung

## Anhang M Moderatoranalyse Fan Involvement (extern)

### Modellzusammenfassung<sup>a</sup>

Modell	R	R <sup>2</sup>	Korrigiertes R <sup>2</sup>	SE	Durbin-Watson
Reputation*Fan	.390 <sup>b</sup>	.152	.146	0.71	1.93
Ubiquität*Fan	.362 <sup>c</sup>	.131	.126	0.71	1.88
Glaubwürdigkeit*Fan	.407 <sup>d</sup>	.166	.160	0.70	2.02

### Anova<sup>a</sup>

Modell		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
Reputation*Fan	Regression	27.32	2	13.66	27.40	.000 <sup>b</sup>
	Nicht standardisierte Residuen	152.56	306	0.50		
	Gesamt	179.89	308			
Ubiquität*Fan	Regression	23.62	2	11.81	23.13	.000 <sup>c</sup>
	Nicht standardisierte Residuen	156.26	306	0.51		
	Gesamt	179.89	308			
Glaubwürdigkeit*Fan	Regression	29.83	2	14.92	30.42	.000 <sup>d</sup>
	Nicht standardisierte Residuen	150.06	306	0.49		
	Gesamt	179.89	308			

### Koeffizienten<sup>a</sup>

Modell		B	SE	Beta	T	Sig.	Tol.	VIF
Reputation*Fan	(Konstante)	1.92	0.24		8.03	.000		
	Reputation	0.46	0.06	0.39	7.32	.000	1.00	1.00
	Reputation*Fan	-0.06	0.04	-0.08	-1.52	.130	1.00	1.00
Ubiquität*Fan	(Konstante)	2.24	0.21		10.72	.000		
	Ubiquität	0.38	0.06	0.36	6.80	.000	0.99	1.01
	Ubiquität*Fan	0.02	0.04	0.03	0.51	.608	0.99	1.01
Glaubwürdigkeit*Fan	(Konstante)	2.52	0.15		16.81	.000		
	Glaubwürdigkeit	0.42	0.05	0.41	7.79	.000	1.00	1.00
	Glaubwürdigkeit*Fan	0.00	0.04	0.00	0.03	.977	1.00	1.00

a. Abhängige Variable: Einstellung

b. Einflussvariablen: (Konstante), Reputation\*Fan, Reputation

c. Einflussvariablen: (Konstante), Ubiquität\*Fan, Ubiquität

d. Einflussvariablen: (Konstante), Glaubwürdigkeit\*Fan, Glaubwürdigkeit

## Prüfung der Modellprämissen Reputation\*Fan

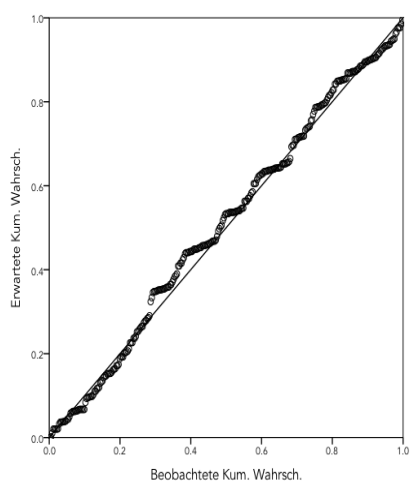
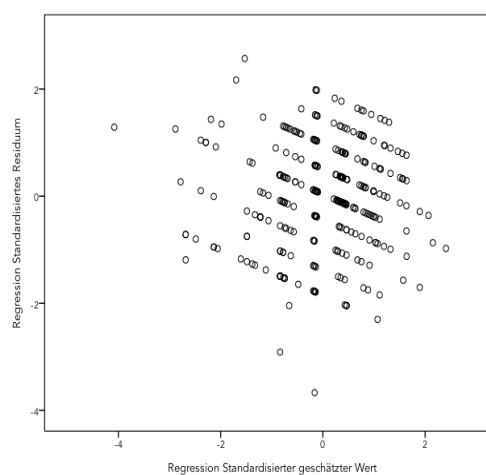
## Korrelation nach Pearson

Korrelation	1	2	3
1 Einstellung	1		
2 Reputation	.381**	1	
3 Reputation*Fan	.312	.309	1

\*\* Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0.01 (2-seitig) signifikant

Fallweise Diagnose<sup>a</sup>

Fallnummer	Standardisierte Residuen	Einstellung	Nicht standardisierter vorhergesagter Wert	Nicht standardisierte Residuen
18	-2.04	2.00	3.44	-1.44
31	2.57	5.00	3.18	1.82
48	-2.91	1.33	3.39	-2.06
49	-2.03	2.33	3.77	-1.43
107	-2.30	2.33	3.96	-1.63
272	-2.04	2.33	3.78	-1.44
312	-2.04	2.33	3.78	-1.44
402	-2.04	2.33	3.78	-1.44
430	-3.67	1.00	3.59	-2.59
436	2.17	4.67	3.13	1.53

Normalverteilungsdiagramm<sup>a</sup>Streudiagramm<sup>a</sup>

a. Abhängige Variable: Einstellung

## Prüfung der Modellprämissen Ubiquität\*Fan

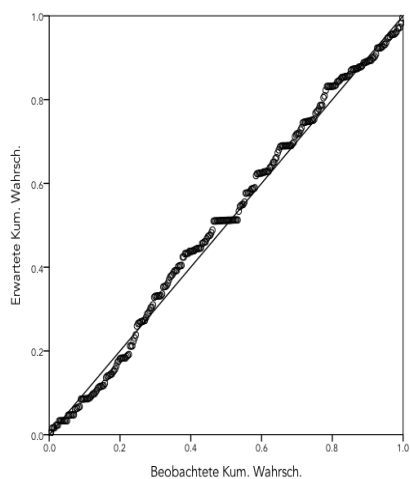
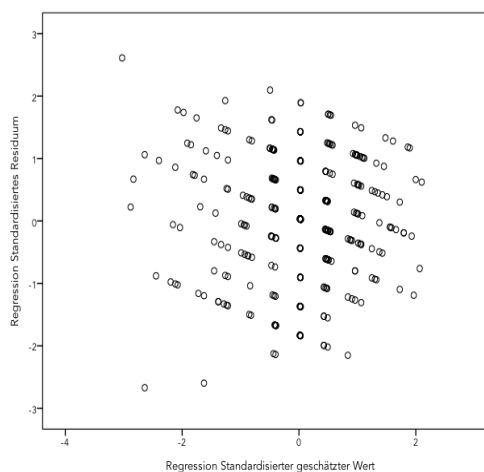
## Korrelation nach Pearson

Korrelation	1	2	3
1 Einstellung	1		
2 Ubiquität	.361**	1	
3 Ubiquität*Fan	-.003	-.084	1

\*\* Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0.01 (2-seitig) signifikant

Fallweise Diagnose<sup>a</sup>

Fallnummer	Standardisierte Residuen	Einstellung	Nicht standardisierter vorhergesagter Wert	Nicht standardisierte Residuen
18	-2.12	2.00	3.52	-1.52
48	-2.60	1.33	3.19	-1.86
55	2.61	4.67	2.80	1.87
249	2.10	5.00	3.50	1.50
380	-2.14	2.00	3.53	-1.53
402	-2.15	2.33	3.87	-1.54
416	-2.02	2.33	3.78	-1.44
430	-2.67	1.00	2.91	-1.91

Normalverteilungsdiagramm<sup>a</sup>Streudiagramm<sup>a</sup>

a. Abhängige Variable: Einstellung

## Prüfung der Modellprämissen Glaubwürdigkeit\*Fan

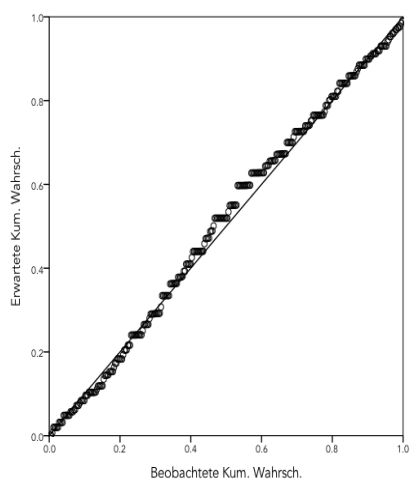
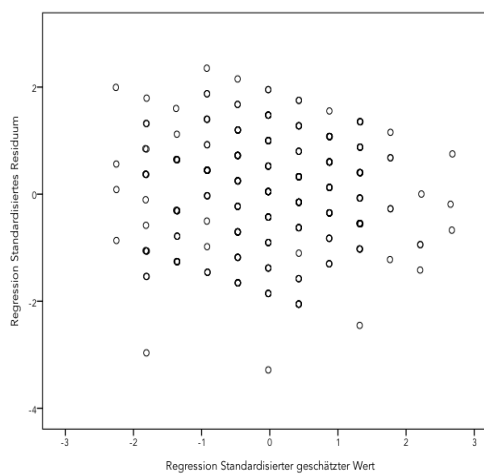
## Korrelation nach Pearson

Korrelation	1	2	3
1 Einstellung	1		
2 Glaubwürdigkeit	.407**	1	
3 Glaubwürdigkeit*Fan	-.019	-.051	1

\*\* Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0.01 (2-seitig) signifikant

Fallweise Diagnose<sup>a</sup>

Fallnummer	Standardisierte Residuen	Einstellung	Nicht standardisierter vorhergesagter Wert	Nicht standardisierte Residuen
48	-3.28	1.33	3.63	-2.30
158	2.15	5.00	3.49	1.51
204	-2.45	2.33	4.05	-1.72
249	2.35	5.00	3.35	1.65
283	-2.05	2.33	3.77	-1.44
378	-2.05	2.33	3.77	-1.44
402	-2.05	2.33	3.77	-1.44
418	-2.05	2.33	3.77	-1.44
422	-2.05	2.33	3.77	-1.44
430	-2.96	1.00	3.08	-2.08

Normalverteilungsdiagramm<sup>a</sup>Streudiagramm<sup>a</sup>

a. Abhängige Variable: Einstellung

## Anhang N Vergleich sozio-demographische Merkmale (intern)

Korrelationen nach Pearson zwischen Alter und den Konstrukten aus dem Konzeptionellen Modell

	Reputation	Ubiquität	Glaubwürdigkeit	Einstellung	Sponsor Fit	Fan Involvement	Wahrgenommenes Image	Commitment	Arbeitszufriedenheit
Alter	0.16	-0.08	-0.18	0.22	0.08	-0.07	0.02	0.08	-0.01

### Mann-Whitney-U-Test Geschlecht

	Geschlecht	N	MW	SD	U	Z	p
Reputation	männlich	27	4.23	0.61	221.50	-0.20	.844
	weiblich	17	4.24	0.51			
Ubiquität	männlich	27	3.63	0.59	199.00	-0.75	.454
	weiblich	17	3.82	0.74			
Glaubwürdigkeit	männlich	27	3.05	0.66	164.00	-1.61	.108
	weiblich	17	3.47	0.85			
Einstellung	männlich	27	4.46	0.56	165.00	-1.60	.110
	weiblich	17	4.18	0.66			
Sponsor Fit	männlich	27	4.08	0.52	195.50	-0.83	.407
	weiblich	17	3.96	0.48			
Fan Involvement	männlich	27	2.89	1.02	220.50	-0.22	.827
	weiblich	17	2.84	0.84			
Wahrgenommenes Image	männlich	27	4.12	0.59	195.00	-0.84	.402
	weiblich	17	4.27	0.55			
Commitment	männlich	27	3.32	0.72	143.50	-2.10	.036
	weiblich	17	3.81	0.80			
Arbeitszufriedenheit	männlich	27	3.52	0.68	138.50	-2.21	.027
	weiblich	17	3.96	0.60			

### Mann-Whitney-U-Tests Kontakt mit Sponsoring

	Kontakt mit Sponsoring	N	MW	SD	U	Z	p
Reputation	Ja	13	4.51	0.40	128.50	-1.91	.056
	Nein	31	4.12	0.59			
Ubiquität	Ja	13	4.05	0.86	97.50	-2.72	.006
	Nein	31	3.56	0.48			
Glaubwürdigkeit	Ja	13	3.41	0.63	158.50	-1.13	.260
	Nein	31	3.13	0.81			
Einstellung	Ja	13	4.33	0.73	189.00	-0.33	.741
	Nein	31	4.35	0.56			
Sponsor Fit	Ja	13	4.17	0.48	148.50	-1.38	.167
	Nein	31	3.98	0.50			
Fan Involvement	Ja	13	2.96	1.00	193.50	-0.21	.836
	Nein	31	2.83	0.93			
Wahrgenommenes Image	Ja	13	4.51	0.44	103.50	-2.54	.011
	Nein	31	4.04	0.57			
Commitment	Ja	13	3.87	0.71	123.50	-2.03	.052
	Nein	31	3.36	0.77			
Arbeitszufriedenheit	Ja	13	4.23	0.54	68.50	-3.44	.001
	Nein	31	3.46	0.60			

## Anhang O Regressionsanalysen Ubiquität, Wahrgenommenes Image und Commitment

### Modellzusammenfassung

Modell	R	R <sup>2</sup>	Korrigiertes R <sup>2</sup>	SE	Durbin-Watson
1 <sup>a</sup>	.351 <sup>d</sup>	.123	.102	0.61	1.43
1 <sup>b</sup>	.378 <sup>d</sup>	.143	.122	0.54	1.78
1 <sup>c</sup>	.305 <sup>e</sup>	.093	.071	0.75	2.19

### Anova

Modell		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
1 <sup>a</sup>	Regression	2.22	1	2.22	5.89	.020 <sup>d</sup>
	Nicht standardisierte Residuen	15.83	42	0.38		
	Gesamt	18.05	43			
1 <sup>b</sup>	Regression	2.01	1	2.01	7.00	.011 <sup>d</sup>
	Nicht standardisierte Residuen	12.08	42	0.29		
	Gesamt					
1 <sup>c</sup>	Regression	2.45	1	2.45	4.30	.044 <sup>e</sup>
	Nicht standardisierte Residuen	23.92	42	0.57		
	Gesamt	26.37	43			

### Koeffizienten

Modell		B	SE	Beta	T	Sig.
1 <sup>a</sup>	(Konstante)	4.54	0.36		12.69	.000
	Kontakt mit Sponsoring	-0.49	0.20	-0.35	-2.43	.020
1 <sup>b</sup>	(Konstante)	4.98	0.31		15.91	.000
	Kontakt mit Sponsoring	-0.47	0.18	-0.38	-2.65	.011
1 <sup>c</sup>	(Konstante)	2.84	0.34		8.27	.000
	Geschlecht	0.48	0.23	0.30	2.07	.044

a. Abhängige Variable: Ubiquität

b. Abhängige Variable: Wahrgenommenes Image

c. Abhängige Variable: Commitment

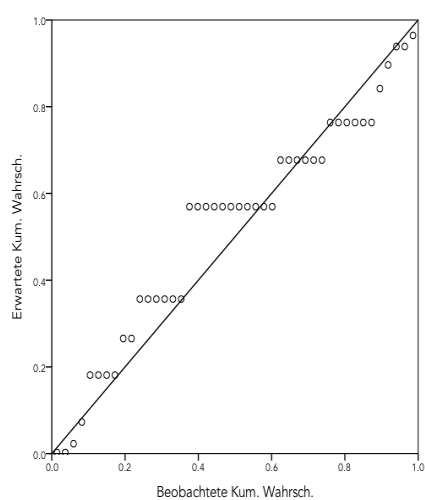
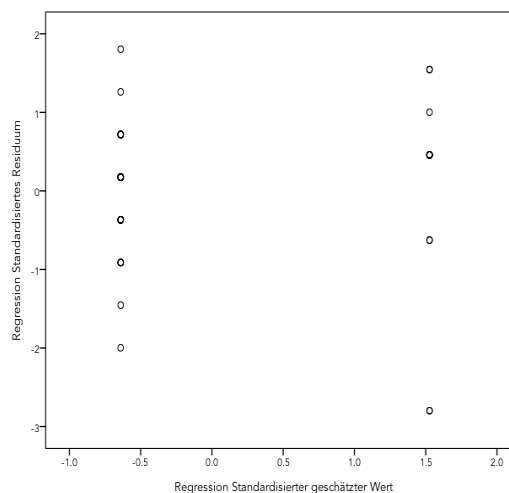
d. Einflussvariablen: (Konstante), Kontakt mit Sponsoring

e. Einflussvariablen: (Konstante), Geschlecht

## Prüfung der Modellprämissen Regressionsanalyse Kontakt mit Sponsoring und Ubiquität

Fallweise Diagnose<sup>a</sup>

Fallnummer	Standardisierte Residuen	Einstellung	Nicht standardisierter vorhergesagter Wert	Nicht standardisierte Residuen
34	-2.80	2.33	4.05	-1.72
37	-2.80	2.33	4.05	-1.72

Normalverteilungsdiagramm<sup>a</sup>Streudiagramm<sup>a</sup>

a. Abhängige Variable: Ubiquität

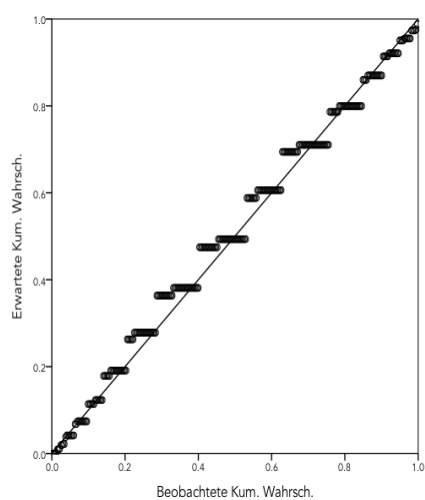


# Prüfung der Modellprämissen Regressionsanalyse Kontakt mit Sponsoring und Wahrgenommenes Image

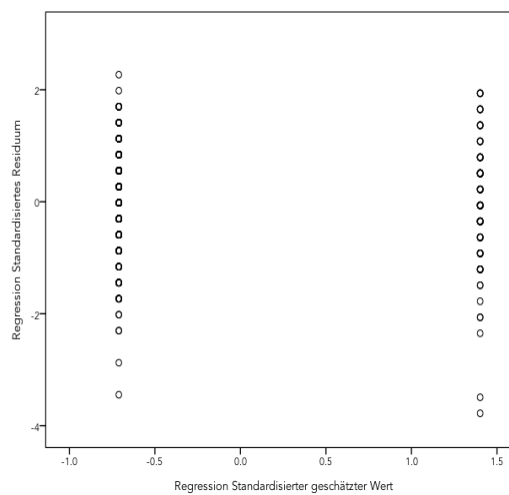
## Fallweise Diagnose<sup>a</sup>

Fallnummer	Standardisierte Residuen	Einstellung	Nicht standardisierter vorhergesagter Wert	Nicht standardisierte Residuen
49	-2.31	2.80	4.04	-1.24

## Normalverteilungsdiagramm<sup>a</sup>



## Streudiagramm<sup>a</sup>

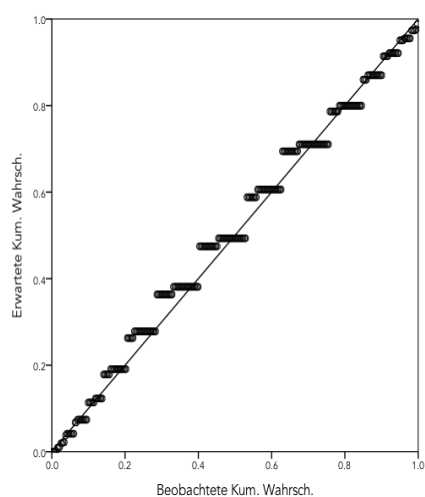
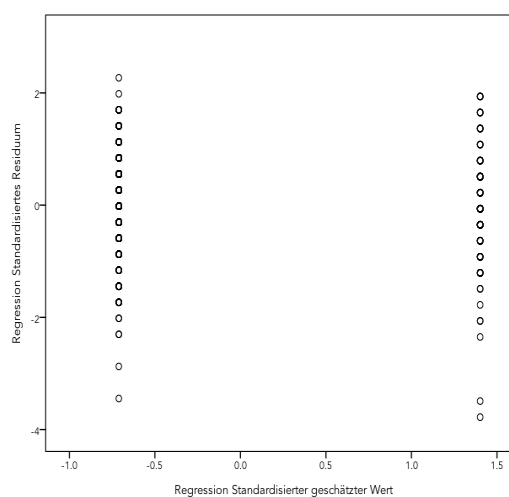


a. Abhängige Variable: Wahrgenommenes Image

## Prüfung der Modellprämissen Regressionsanalyse Geschlecht und Commitment

Fallweise Diagnose<sup>a</sup>

Fallnummer	Standardisierte Residuen	Einstellung	Nicht standardisierter vorhergesagter Wert	Nicht standardisierte Residuen
9	-2.40	2.00	3.81	-1.81
24	-2.07	2.25	3.81	-1.56

Normalverteilungsdiagramm<sup>a</sup>Streudiagramm<sup>a</sup>

a. Abhängige Variable: Commitment

## Anhang P Gruppenvergleich: Regressionsanalyse Arbeitszufriedenheit

### Modellzusammenfassung<sup>a</sup>

Modell	R	R <sup>2</sup>	Korrigiertes R <sup>2</sup>	SE	Durbin-Watson
1	.323 <sup>b</sup>	.104	.083	0.65	
2	.570 <sup>c</sup>	.325	.292	0.57	1.94

### Anova<sup>a</sup>

Modell		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
1	Regression	2.04	1	2.04	4.88	.033 <sup>b</sup>
	Nicht standardisierte Residuen	17.55	42	0.42		
	Gesamt	19.59	43			
2	Regression	6.36	2	3.18	9.87	.000 <sup>c</sup>
	Nicht standardisierte Residuen	13.22	41	0.32		
	Gesamt	19.59	43			

### Koeffizienten<sup>a</sup>

Modell		B	SE	Beta	T	Sig.	Tol.	VIF
1	(Konstante)	3.08	0.29		10.46	0.000		
	Geschlecht	0.44	0.20	0.32	2.21	0.033	1.00	1.00
2	(Konstante)	4.46	0.46		9.75	0.000		
	Geschlecht	0.31	0.18	0.23	1.72	0.093	0.96	1.04
	Kontakt mit Sponsoring	-0.70	0.19	-0.48	-3.66	0.001	0.96	1.04

a. Abhängige Variable: Arbeitszufriedenheit

b. Einflussvariablen: (Konstante), Geschlecht

c. Einflussvariablen: (Konstante), Geschlecht, Kontakt mit Sponsoring

## Prüfung der Modellprämissen

## Korrelation nach Pearson

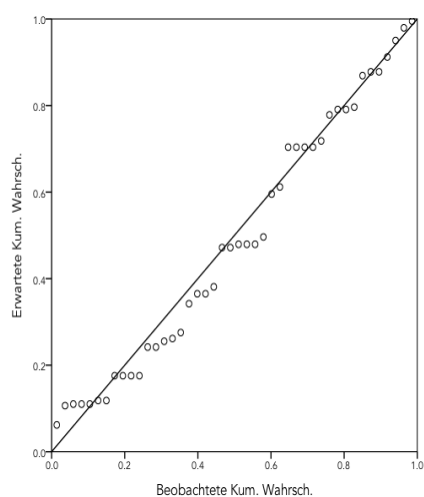
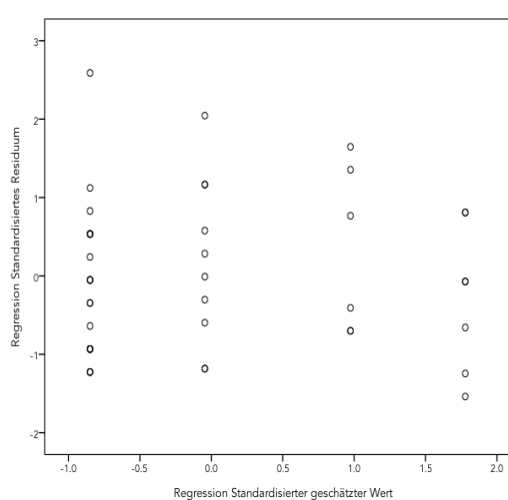
	1	2	3
1 Geschlecht	1		
2 Kontakt mit Sponsoring	-0.20	1	
3 Arbeitszufriedenheit	0.323*	-0.525**	1

\* Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant.

\*\* Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

Fallweise Diagnose<sup>a</sup>

Fallnummer	Standardisierte Residuen	Einstellung	Nicht standardisierter vorhergesagter Wert	Nicht standardisierte Residuen
56	2.59	4.83	3.36	1.47
60	2.05	4.83	3.67	1.16

Normalverteilungsdiagramm<sup>a</sup>Streudiagramm<sup>a</sup>

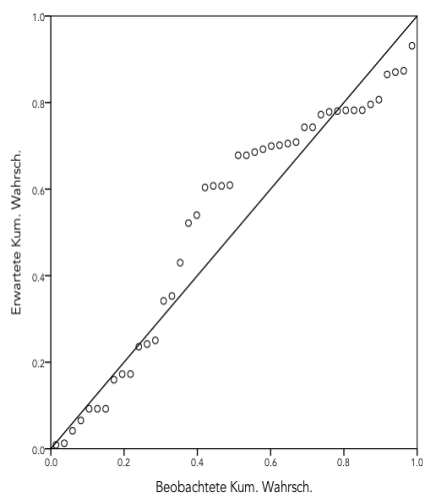
a. Abhängige Variable: Arbeitszufriedenheit

## Anhang Q Prüfung der Modellprämissen der Hypothesen $H_{1a}$ , $H_{1b}$ und $H_{1c}$ (intern)

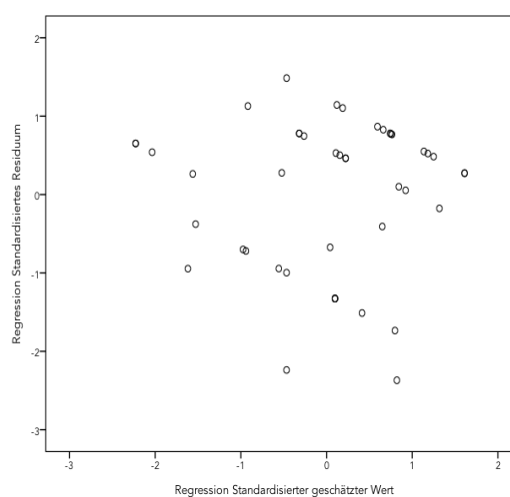
### Fallweise Diagnose<sup>a</sup>

Fallnummer	Standardisierte Residuen	Einstellung	Nicht standardisierter vorhergesagter Wert	Nicht standardisierte Residuen
14	-2.37	3.33	4.61	-1.27
38	-2.24	3.00	4.20	-1.20

### Normalverteilungsdiagramm<sup>a</sup>



### Streudiagramm<sup>a</sup>



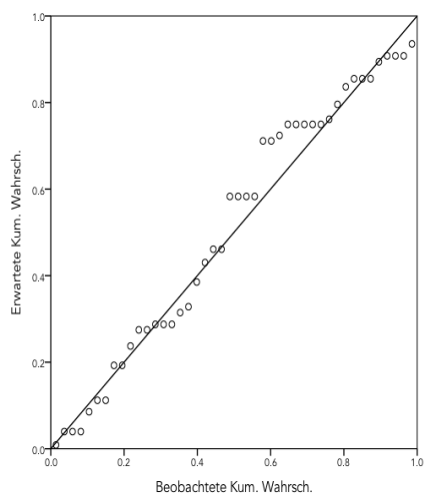
a. Abhängige Variable: Einstellung

## Anhang R      Prüfung der Modellprämissen der Hypothese H<sub>3a</sub>

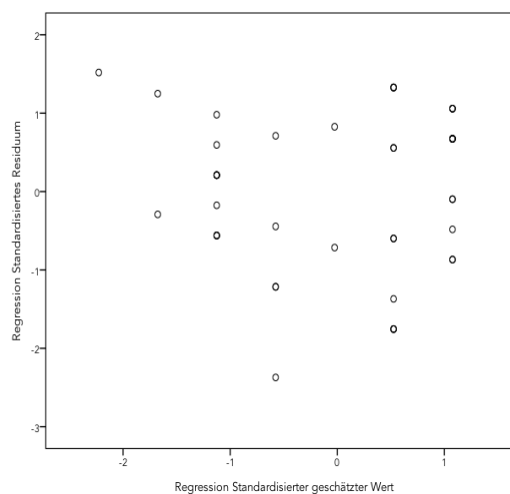
### Fallweise Diagnose<sup>a</sup>

Fallnummer	Standardisierte Residuen	Einstellung	Nicht standardisierter vorhergesagter Wert	Nicht standardisierte Residuen
49	-2.37	2.80	4.03	-1.23

### Normalverteilungsdiagramm<sup>a</sup>



### Streudiagramm<sup>a</sup>



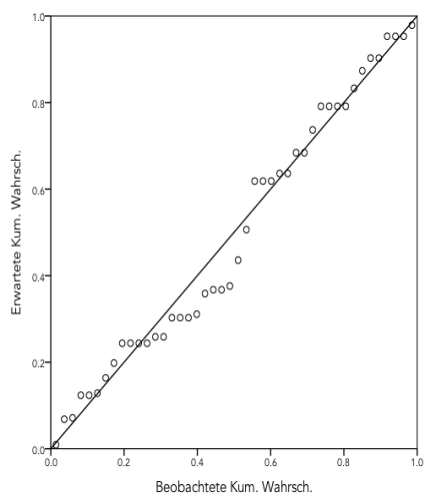
a. Abhängige Variable: Wahrgenommenes Image

## Anhang S Prüfung der Modellprämissen der Hypothese H<sub>3b</sub>

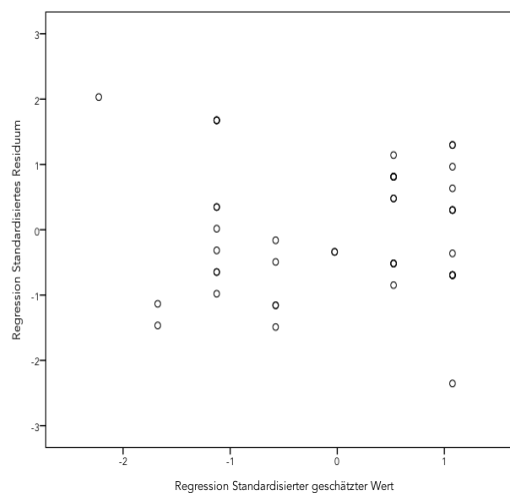
### Fallweise Diagnose<sup>a</sup>

Fallnummer	Standardisierte Residuen	Einstellung	Nicht standardisierter vorhergesagter Wert	Nicht standardisierte Residuen
9	-2.35	2.00	3.77	-1.77
38	2.03	4.50	2.97	1.53

### Normalverteilungsdiagramm<sup>a</sup>



### Streudiagramm<sup>a</sup>



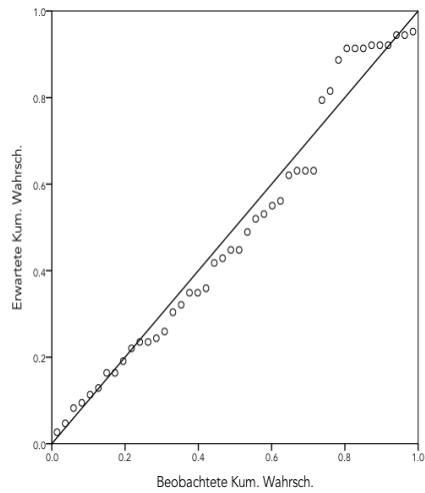
a. Abhängige Variable: Commitment

## Anhang T Prüfung der Modellprämissen der Hypothese $H_{3c}$

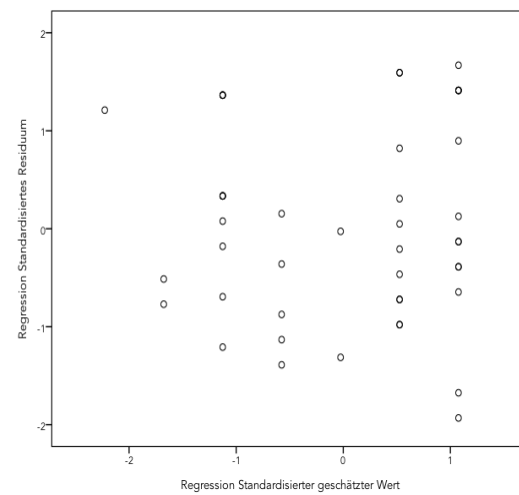
### Fallweise Diagnose<sup>a</sup>

Fallnummer	Standardisierte Residuen	Einstellung	Nicht standardisierter vorhergesagter Wert	Nicht standardisierte Residuen
-	-	-	-	-

### Normalverteilungsdiagramm<sup>a</sup>



### Streudiagramm<sup>a</sup>



a. Abhängige Variable: Arbeitszufriedenheit



## Anhang U Moderatoranalyse Sponsor Fit (intern)

### Modellzusammenfassung<sup>a</sup>

Modell	R	R <sup>2</sup>	Korrigiertes R <sup>2</sup>	SE	Durbin-Watson
Reputation*Fit	.517 <sup>b</sup>	.268	.232	0.53	1.96
Ubiquität*Fit	.196 <sup>c</sup>	.038	-.009	0.61	1.83
Glaubwürdigkeit*Fit	.266 <sup>d</sup>	.071	.025	0.60	1.87

### Anova<sup>a</sup>

Modell		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
Reputation*Fit	Regression	4.22	2	2.11	7.50	.002 <sup>b</sup>
	Nicht standardisierte Residuen	11.55	41	0.28		
	Gesamt	15.77	43			
Ubiquität*Fit	Regression	0.60	2	0.30	0.82	.449 <sup>c</sup>
	Nicht standardisierte Residuen	15.16	41	0.37		
	Gesamt	15.77	43			
Glaubwürdigkeit*Fit	Regression	1.11	2	0.56	1.56	.223 <sup>d</sup>
	Nicht standardisierte Residuen	14.65	41	0.36		
	Gesamt	15.77	43			

### Koeffizienten<sup>a</sup>

Modell		B	SE	Beta	T	Sig.	Tol.	VIF
Reputation*Fit	(Konstante)	1.97	0.63		3.14	.003		
	Reputation	0.56	0.14	0.52	3.86	.000	0.97	1.03
	Reputation*Fit	0.04	0.10	0.05	0.40	.690	0.97	1.03
Ubiquität*Fit	(Konstante)	4.01	0.54		7.42	.000		
	Ubiquität	0.08	0.14	0.08	0.54	.591	1.00	1.00
	Ubiquität*Fit	0.13	0.11	0.18	1.17	.248	1.00	1.00
Glaubwürdigkeit*Fit	(Konstante)	3.80	0.40		9.61	.000		
	Glaubwürdigkeit	0.18	0.12	0.23	1.50	.142	0.99	1.01
	Glaubwürdigkeit*Fit	-0.10	0.10	-0.16	-1.07	.292	0.99	1.01

a. Abhängige Variable: Einstellung

b. Einflussvariablen: (Konstante), Reputation\*Fit, Reputation

c. Einflussvariablen: (Konstante), Ubiquität\*Fit, Ubiquität

d. Einflussvariablen: (Konstante), Glaubwürdigkeit\*Fit, Glaubwürdigkeit

## Prüfung der Modellprämissen Reputation\*Fit

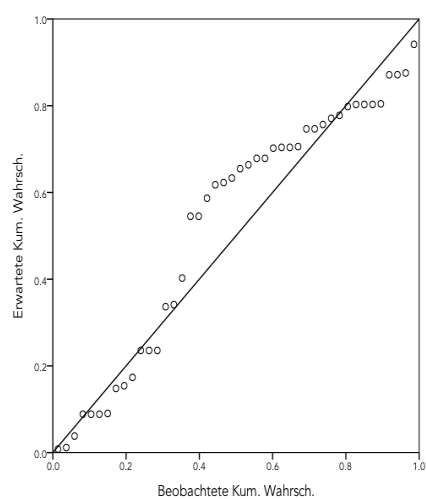
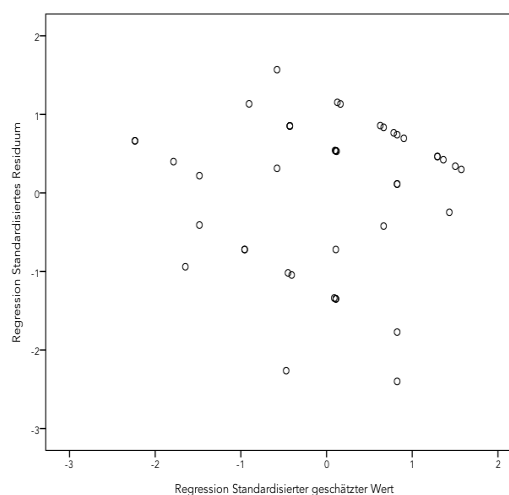
## Korrelation nach Pearson

Korrelation		1	2	3
1	Einstellung	1		
2	Reputation	0.52**	1	
3	Reputation*Fit	-0.04	-0.18	1

\*\* Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0.01 (2-seitig) signifikant

Fallweise Diagnose<sup>a</sup>

Fallnummer	Standardisierte Residuen	Einstellung	Nicht standardisierter vorhergesagter Wert	Nicht standardisierte Residuen
14	-2.40	3.33	4.61	-1.27
38	-2.26	3.00	4.20	-1.20

Normalverteilungsdiagramm<sup>a</sup>Streudiagramm<sup>a</sup>

a. Abhängige Variable: Einstellung

## Prüfung der Modellprämissen Ubiquität\*Fit

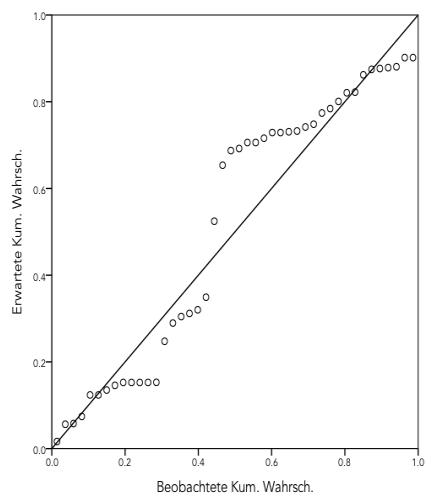
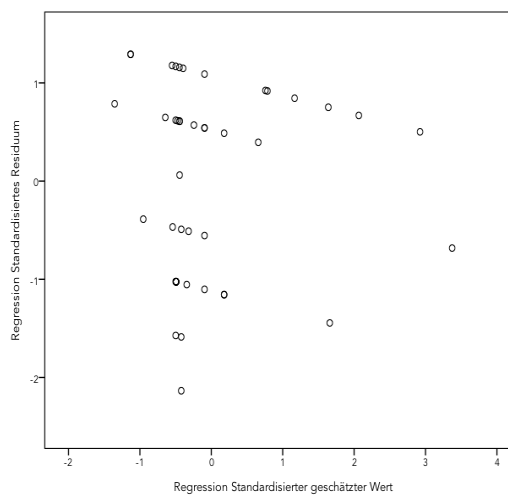
## Korrelation nach Pearson

Korrelation	1	2	3
1 Einstellung	1		
2 Ubiquität	0.08	1	
3 Ubiquität*Fit	0.18	-0.03	1

\*\* Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0.01 (2-seitig) signifikant

Fallweise Diagnose<sup>a</sup>

Fallnummer	Standardisierte Residuen	Einstellung	Nicht standardisierter vorhergesagter Wert	Nicht standardisierte Residuen
38	-2.14	3.00	4.30	-1.30

Normalverteilungsdiagramm<sup>a</sup>Streudiagramm<sup>a</sup>

a. Abhängige Variable: Einstellung

## Prüfung der Modellprämissen Glaubwürdigkeit\*Fit

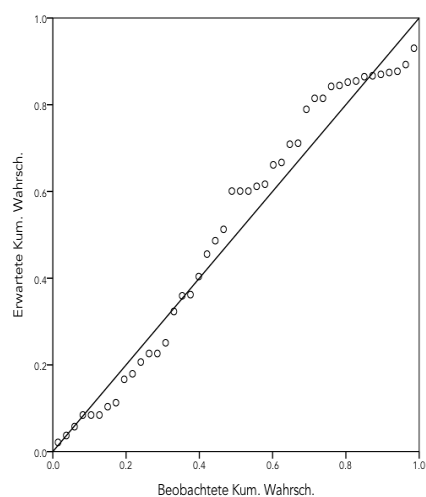
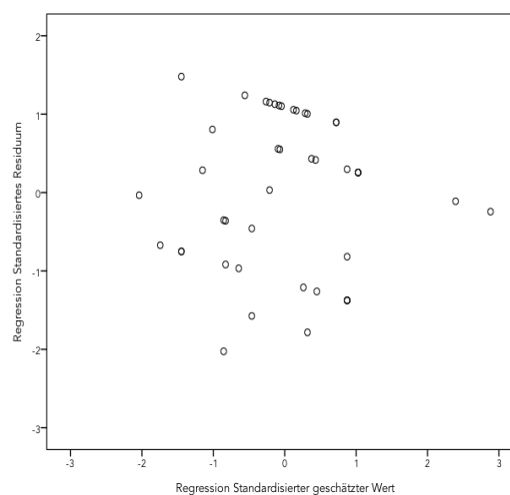
## Korrelation nach Pearson

Korrelation	1	2	3
1 Einstellung	1		
2 Glaubwürdigkeit	0.21	1	
3 Glaubwürdigkeit*Fit	-0.14	0.09	1

\*\* Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0.01 (2-seitig) signifikant

Fallweise Diagnose<sup>a</sup>

Fallnummer	Standardisierte Residuen	Einstellung	Nicht standardisierter vorhergesagter Wert	Nicht standardisierte Residuen
38	-2.03	3.00	4.21	-1.21

Normalverteilungsdiagramm<sup>a</sup>Streudiagramm<sup>a</sup>

a. Abhängige Variable: Einstellung

## Anhang V Moderatoranalyse Fan Involvement (intern)

### Modellzusammenfassung<sup>a</sup>

Modell	R	R <sup>2</sup>	Korrigiertes R <sup>2</sup>	SE	Durbin-Watson
Reputation*Fan	.529 <sup>b</sup>	.279	.244	0.53	1.98
Ubiquität*Fan	.319 <sup>c</sup>	.101	.058	0.59	1.92
Glaubwürdigkeit*Fan	.268 <sup>d</sup>	.072	.026	0.60	1.71

### Anova<sup>a</sup>

Modell		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
Reputation*Fan	Regression	4.41	2	2.20	7.95	.001 <sup>b</sup>
	Nicht standardisierte Residuen	11.36	41	0.28		
	Gesamt	15.77	43			
Ubiquität*Fan	Regression	1.60	2	0.80	2.31	.112 <sup>c</sup>
	Nicht standardisierte Residuen	14.17	41	0.35		
	Gesamt	15.77	43			
Glaubwürdigkeit*Fan	Regression	1.13	2	0.57	1.58	.217 <sup>d</sup>
	Nicht standardisierte Residuen	14.64	41	0.36		
	Gesamt	15.77	43			

### Koeffizienten<sup>a</sup>

Modell		B	SE	Beta	T	Sig.	Tol.	VIF
Reputation*Fan	(Konstante)	1.95	0.61		3.20	.003		
	Reputation	0.56	0.14	0.53	3.97	.000	0.98	1.02
	Reputation*Fan	0.09	0.09	0.12	0.91	.369	0.98	1.02
Ubiquität*Fan	(Konstante)	3.81	0.54		7.12	.000		
	Ubiquität	0.13	0.14	0.14	0.90	.373	0.97	1.04
	Ubiquität*Fan	0.19	0.09	0.31	2.09	.043	0.97	1.04
Glaubwürdigkeit*Fan	(Konstante)	3.85	0.40		9.70	.000		
	Glaubwürdigkeit	0.16	0.12	0.20	1.31	.196	0.99	1.01
	Glaubwürdigkeit*Fan	0.12	0.11	0.16	1.09	.281	0.99	1.01

a. Abhängige Variable: Einstellung

b. Einflussvariablen: (Konstante), Reputation\*Fan, Reputation

c. Einflussvariablen: (Konstante), Ubiquität\*Fan, Ubiquität

d. Einflussvariablen: (Konstante), Glaubwürdigkeit\*Fan, Glaubwürdigkeit

## Prüfung der Modellprämissen Reputation\*Fan

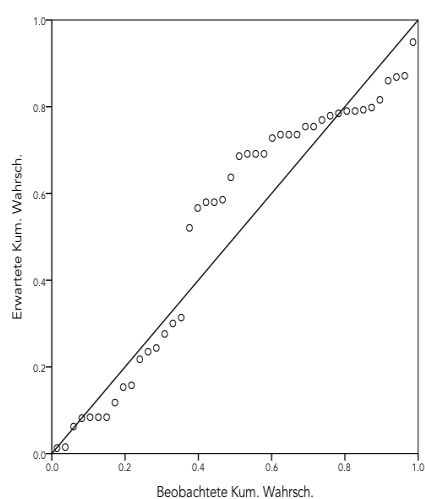
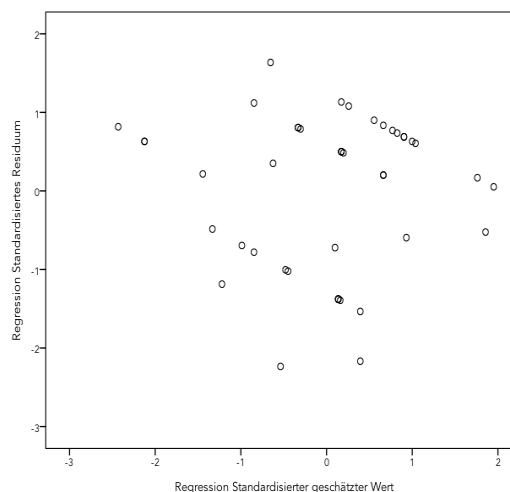
## Korrelation nach Pearson

Korrelation	1	2	3
1 Einstellung	1		
2 Reputation	0.52**	1	
3 Reputation*Fan	0.05	-0.13	1

\*\* Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0.01 (2-seitig) signifikant

Fallweise Diagnose<sup>a</sup>

Fallnummer	Standardisierte Residuen	Einstellung	Nicht standardisierter vorhergesagter Wert	Nicht standardisierte Residuen
14	-2.17	3.33	4.47	-1.14
38	-2.23	3.00	4.18	-1.18

Normalverteilungsdiagramm<sup>a</sup>Streudiagramm<sup>a</sup>

a. Abhängige Variable: Einstellung

## Prüfung der Modellprämissen Ubiquität\*Fan

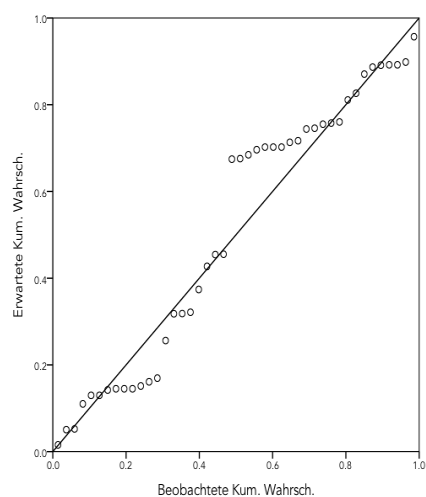
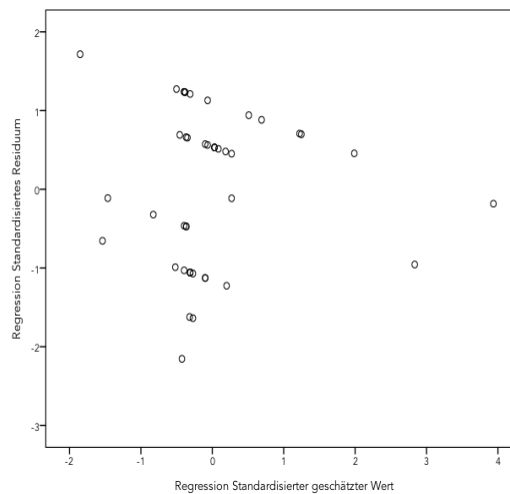
## Korrelation nach Pearson

Korrelation	1	2	3
1 Einstellung	1		
2 Ubiquität	0.08	1	
3 Ubiquität*Fan	0.29	-0.18	1

\*\* Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0.01 (2-seitig) signifikant

Fallweise Diagnose<sup>a</sup>

Fallnummer	Standardisierte Residuen	Einstellung	Nicht standardisierter vorhergesagter Wert	Nicht standardisierte Residuen
38	-2.15	3.00	4.27	-1.27

Normalverteilungsdiagramm<sup>a</sup>Streudiagramm<sup>a</sup>

a. Abhängige Variable: Einstellung

## Prüfung der Modellprämissen Glaubwürdigkeit\*Fan

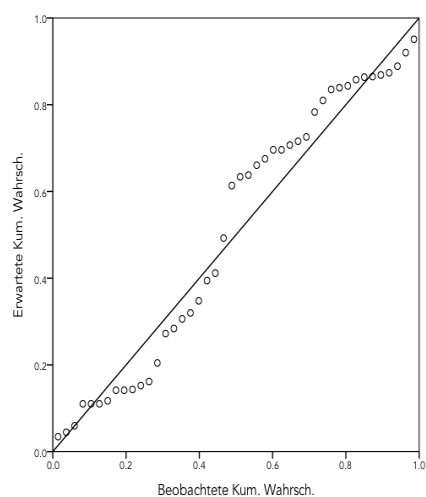
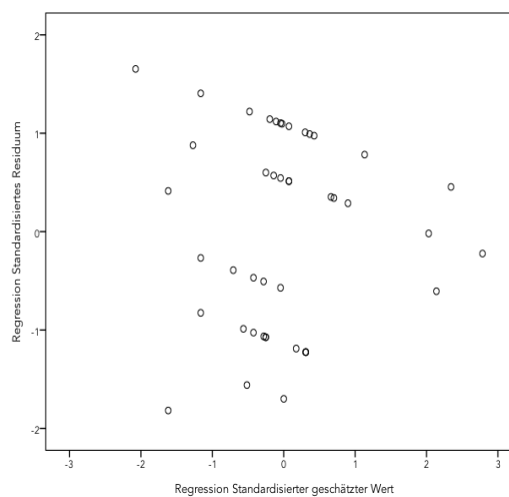
## Korrelation nach Pearson

Korrelation	1	2	3
1 Einstellung	1		
2 Glaubwürdigkeit	0.21	1	
3 Glaubwürdigkeit*Fan	0.18	0.08	1

\*\* Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0.01 (2-seitig) signifikant

Fallweise Diagnose<sup>a</sup>

Fallnummer	Standardisierte Residuen	Einstellung	Nicht standardisierter vorhergesagter Wert	Nicht standardisierte Residuen
38	-2.03	3.00	4.21	-1.21

Normalverteilungsdiagramm<sup>a</sup>Streudiagramm<sup>a</sup>

a. Abhängige Variable: Einstellung



## Wahrheitserklärung

„Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig, ohne Mithilfe Dritter und nur unter Benützung der angegebenen Quellen verfasst habe und dass ich ohne schriftliche Zustimmung der Studiengangleitung keine Kopien dieser Arbeit an Dritte aushändigen werde.“

Gleichzeitig werden sämtliche Rechte am Werk an die Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) abgetreten. Das Recht auf Nennung der Urheberschaft bleibt davon unberührt.

Ort, Datum

Windlach, 20. Juni 2017

---

Unterschrift



---

Roman Kälin